



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**CLUBES DE FUTEBOL COMO MARCAS:  
UM ESTUDO DE CASO SOBRE O RED BULL BRAGANTINO**

**GABRIEL VALENTE MATIAS**

**RIO DE JANEIRO/RJ**

**2020.1**

**GABRIEL VALENTE MATIAS**

**CLUBES DE FUTEBOL COMO MARCAS:  
UM ESTUDO DE CASO SOBRE O RED BULL BRAGANTINO**

Monografia de graduação apresentada à  
Escola de Comunicação da Universidade  
Federal do Rio de Janeiro, como requisito  
parcial para obtenção do título de Bacharel  
em Comunicação Social, Habilitação em  
Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr. Sandro Torres

**RIO DE JANEIRO/RJ**

**2020.1**

## CIP - Catalogação na Publicação

M433c      Matias, Gabriel Valente  
             Clubes de futebol como marcas: um estudo de caso  
             sobre o Red Bull Bragantino / Gabriel Valente  
             Matias. -- Rio de Janeiro, 2020.  
             61 f.

             Orientadora: Sandro Tôrres.  
             Trabalho de conclusão de curso (graduação) -  
             Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola da  
             Comunicação, Bacharel em Comunicação Social:  
             Publicidade e Propaganda, 2020.

             1. marketing. 2. marketing esportivo. I. Tôrres,  
             Sandro, orient. II. Título.

**CLUBES DE FUTEBOL COMO MARCAS:  
UM ESTUDO SOBRE O RED BULL BRAGANTINO**

**GABRIEL VALENTE MATIAS**

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação Publicidade e Propaganda.

Aprovado por:



Prof. Dr. Sandro Toffres de Azevedo (orientador)



Profª. Drª. Mônica Machado



Profª. Drª. Maria Alice Nogueira

Aprovada em: 31 de março de 2021

Grau: 10,0

**RIO DE JANEIRO**

2020.1

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Ailton e Cristina, pelo apoio e investimento na minha educação.

À Giulia, pela ajuda com os livros, correção, leitura deste trabalho e todo o apoio emocional nos últimos anos da faculdade.

Ao Sandro, meu orientador, que topou entrar comigo em meu último desafio da graduação.

À Gabriela Oliveira, veterana que me ajudou com as dificuldades de encarar Projeto I e II.

Às integrantes da banca, Maria Alice e Monica, pela disponibilidade.

À ECO, a escola que mudou minha vida e abriu meus olhos de uma maneira que antes impensável. Por todos os momentos neste palácio e na Praia Vermelha.

Aos amigos da faculdade, da Atlética de Comunicação e Artes UFRJ e da Bateria Zuêra, que alegraram meus dias nos últimos cinco anos. “Tubarão de coração laranja e preto, a Minerva no meu peito é amuleto.”

Aos amigos que viajaram 400 km para ver de perto minha “formatura” em 2020.

Ao Sport Club Corinthians Paulista, eternamente dentro do meu coração.

Ao Botafogo de Futebol e Regatas, me introduziu ao marketing esportivo.

Ao precursor do termo “*Mamba Mentality*”, Kobe Bryant, que me ensinou a tentar melhorar a cada dia, no que quer que eu faça.

Obrigado.

MATIAS, Gabriel. **Clubes de futebol como marcas: um estudo sobre o Red Bull Bragantino**. Orientador: Sandro Torres de Azevedo. Rio de Janeiro, 2021. Monografia (Graduação em Publicidade e Propaganda) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 61f.

## RESUMO

Este trabalho se propõe a analisar os clubes do futebol brasileiro sob a ótica empresarial, e como o seu entendimento como marca abre portas para patrocínios e investimentos. O objetivo é mostrar que a administração de marketing é forte aliada para entender os torcedores de futebol como público-alvo, consumidores de um espetáculo, aproveitando de seu poder de compra para otimizar a rentabilidade dos clubes. Para tanto, estabelece um percurso que passa por estudos do marketing de Kotler *et al* (2017), marketing esportivo de Proni (1998), futebol com Helal (2002) entre outros. Enfim, na forma de estudo de caso, a pesquisa analisa o Red Bull Bragantino, produto da parceria da Red Bull, líder mundial em bebidas energéticas, e o Bragantino, clube do interior de São Paulo, no Brasil.

**Palavras-chaves:** marketing; marketing esportivo; patrocínio; Red Bull Bragantino.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESPORTE.....</b>	<b>11</b>
2.1 Surgimento do Futebol e sua introdução na cultura brasileira.....	11
2.2 O esporte e seu papel no entretenimento: ascensão e crise .....	16
2.3 Percepção de clubes como marca .....	19
<b>3 MARCA, IDENTIDADE E GESTÃO .....</b>	<b>22</b>
3.1 A Marca e seus significados para o mercado .....	22
3.2 O Marketing e sua constante transformação .....	25
3.3 Marketing Esportivo: o Novíssimo Mundo para o mercado brasileiro .....	27
<b>4 ANÁLISE DO RED BULL BRAGANTINO .....</b>	<b>36</b>
4.1 Clube-empresa: como surgiu a tendência.....	36
4.2 A Red Bull .....	40
4.3 Transformação do Bragantino: o Leão que ganhou asas .....	42
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>53</b>

## INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso se propõe a analisar a relação deste esporte tão popular, o futebol, com a mídia, para assim avaliar se o patrocínio é determinante no sucesso esportivo. Ainda pode-se notar como o encontro de ambos fortaleceu a aplicação e estudos do marketing esportivo ao redor do mundo. Nos capítulos a seguir fica clara a evolução dos patrocínios esportivos, desde um pouco antes da metade do século XX até o século XXI. Ao longo dos anos, grandes empresas perceberam como o esporte pode ser uma grande oportunidade de exposição de marca, pois que é um veículo mais barato que os meios convencionais de propaganda. Assim, ao longo da história, existiu uma infinidade de relações comerciais diferentes entre times e empresas, originando desde pequenas parcerias até contratos milionários. O estudo de caso em questão é a parceria entre a empresa austríaca de bebidas energéticas, Red Bull, e o time de futebol brasileiro, situado no estado de São Paulo, Clube Atlético Bragantino. A questão que esta pesquisa visa responder é se a iniciativa de clube-empresa, parcerias na qual uma empresa privada passa a tomar as decisões pelo Departamento de Futebol das equipes, vai se tornar uma tendência no Brasil e, sobretudo, se é possível garantir o sucesso desportivo por meio de grandes contratos de patrocínio, envolvendo sempre grandes quantias em dinheiro.

De início, acredita-se que o Bragantino, com apoio da Red Bull, pode se firmar como um dos principais times da elite do futebol brasileiro. Isso porque, por um lado, a gestão moderna e a saúde financeira que o projeto tem mostrado são determinantes no destino e desempenho dos clubes no Brasil. Por outro lado, o time encontrava-se, no início da parceria, em uma escalada de acessos e em rumo à Série A do Campeonato Brasileiro. O acesso à Série A tem um objetivo claro e de grande benefício da empresa: a exposição de sua marca.

O objetivo geral desta pesquisa é mostrar o quanto o sucesso esportivo está relacionado ao patrocínio no futebol, pelo cenário da modalidade masculina no Brasil. Para isso, o trabalho visa mostrar como o investimento em contratações e infraestrutura interfere nos resultados dentro de campo, além de avaliar se o modelo de gestão empresarial pode se tornar comum no país. Com isso, pretende-se entender quais as implicações legais para que experiências de clube-empresa, cogestão e outros modelos modernos de gestão desportiva, bem como as implicações comerci-



ais, no marketing, onde há conflito de interesses envolvendo anunciantes, emissoras e clubes. Ainda, para corroborar com o objetivo geral citado, esta pesquisa quer mostrar como a estrutura obsoleta do futebol brasileiro conflita com novos modelos de gestão e negócio originados na Europa e América do Norte, constantemente adaptadas para a América do Sul.

O futebol é certamente uma das maiores paixões do povo brasileiro (HELAL, 2002) e o esporte, que está há 127 anos no país, já viveu altos e baixos, com momentos muito particulares, e viu – quase – de tudo. Como de costume, muitas das experiências oriundas do futebol europeu foram recriadas e adaptadas ao contexto brasileiro ao longo dos anos, inclusive a própria introdução e aceitação do esporte em terras tupiniquins remonta a esta prática (DAMATTA, 1994). A partir disso, pode-se dizer que o tema deste trabalho assume relevância tanto pelo lado da gestão profissional em administração e marketing do objeto de análise, quanto pelo lado dos estudos de marca, onde tem-se, pela primeira vez no país, uma marca disputando um campeonato com 19 dos melhores clubes do Brasil. Somando os dois aspectos, o caso ainda contribui para entender como uma boa gestão de marca, uma imagem consolidada e uma identidade bem definida na mente do consumidor faz a diferença, destacando este clube em meio aos demais.

A metodologia usada neste trabalho é basicamente pautada na pesquisa referencial, bibliográfica para o objeto de estudo e documental para o objeto de análise. A pesquisa busca trazer o contexto e cenário atual do futebol no Brasil, bem como investigar cases prévios e relevantes no marketing esportivo do país. Em sua maioria, as referências citadas são de autores respeitados de diversas áreas de conhecimento como antropologia, marketing, marketing esportivo e futebol, além de teses de doutorado, mestrado e graduação. Por outro lado, o objeto de análise trata-se de um fenômeno recente e muito noticiado na mídia esportiva e, por este motivo, o estudo traz citações de jornais dedicados exclusivamente ao esporte, tanto com notícias factuais, quanto com matérias e análises mais alongadas. Por fim, materiais institucionais da Red Bull e do Red Bull Bragantino também serviram para o entendimento do caso em questão.

No primeiro capítulo, esta monografia apresenta as circunstâncias da importação de um novo esporte para o Brasil. Nota-se que a introdução do futebol é cheia de nuances políticas, econômicas e sociais, que corroboram para que o esporte se transforme em uma das principais fontes de entretenimento do povo brasileiro a par-

tir dos anos 1950, mas também entra em uma profunda crise institucional e econômica até meados dos anos 90, quando as entidades responsáveis e os clubes envolvidos nas ligas começam a tomar medidas para contornar a decadência. Neste ponto, pode-se observar, paralelamente, o surgimento da noção do marketing esportivo no Brasil, com tímidas ações paliativas que tinham somente o objetivo de financiar o esporte, mas ainda não denotavam o caráter comercial que já se experimentava na Europa. Com o tempo os clubes de futebol passam a estreitar relações - mesmo que timidamente - com a publicidade, uma vez que passam a se enxergar como marcas.

O segundo capítulo tem como base a fundamentação teórica de temáticas como marca, marketing e marketing esportivo. Em um primeiro momento, tem-se o cruzamento de diversos autores, como Ruth Vásquez, De Chernatony, Riley Gardner e Levy, na definição de uma marca. Para mais, Kotler *et al* contribui com sua conceituação acerca do marketing, com os conceitos de *mix* de marketing (4 Ps) e sua adaptação para o mundo conectado da contemporaneidade, com os 4 Cs. Enfim, tratamos de marketing esportivo com base em Marcelo Proni, Doutor em Educação Física, com diversas pesquisas sobre futebol. Neste momento de revisão bibliográfica, entende-se como estratégias de marketing esportivo, patrocínio e *product placement* foram evoluindo desde os Jogos Olímpicos de Verão, na década de 1930, até a Copa do Mundo de Futebol, nos anos 1990.

No capítulo final do trabalho, há uma contextualização de diversos casos de patrocínio e gestão esportiva ocorridos no Brasil, alguns com maior sucesso como no caso da Parmalat, e outros nem tanto, envolvendo corrupção e polêmicas que atrapalharam tanto no desempenho dos clubes quanto nos negócios das empresas envolvidas. Também, há uma análise do posicionamento e das atuações da Red Bull em diversas modalidades ao redor do mundo - inclusive no futebol - para entender qual o prospecto encontrado pelo Red Bull Bragantino, objeto de análise do estudo de caso. Finalmente, a pesquisa mostra os primeiros resultados da parceria de co-gestão entre clube e marca, e o caminho de ambos para construir uma reputação forte no cenário brasileiro, tanto como maior *player* de bebidas energéticas, quanto um time que figura a elite do futebol nacional.

## **2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESPORTE**

A introdução do futebol e todas suas implicações na sociedade brasileira é a espinha dorsal deste capítulo, traçando um panorama desde a chegada do esporte até sua adoção como identidade nacional. Para isso, os próximos parágrafos contam com a colaboração das ideias do sociólogo Ronaldo Helal, especializado em estudos de mídia e esporte, do pesquisador e professor da Universidade de Campinas (UNICAMP) Marcelo Proni, e do antropólogo Roberto Damatta, que dispensa apresentações. Ademais, a contribuição de outros autores é importante para termos dimensão de como o futebol transforma o cotidiano do brasileiro, bem como a decadência de um esporte tão valorizado, mas, ao mesmo tempo, tão preterido em sua gestão.

### **2.1 Surgimento do Futebol e sua introdução na cultura brasileira**

Desde que apareceu para o Brasil, no final do século XIX, o futebol passou por um longo processo de adaptação até se tornar uma marca de cultura. Segundo Ronaldo Helal (2002, p. 37), o “país do futebol”, como é conhecido mundialmente, é resultado de uma série de fatores históricos, nos quais os brasileiros incorporam culturalmente o futebol e este atinge o status de “paixão nacional”. Além disso, o país ganhou notoriedade após vencer cinco campeonatos mundiais com a seleção masculina, por ter revelado os melhores atletas da história da modalidade e muitos outros feitos únicos.

O pontapé inicial para o abarcamento do esporte no cotidiano tupiniquim é um marco que divide opiniões, mas considera-se oficialmente que o responsável pela importação do esporte foi Charles Miller, em 1894. O brasileiro, filho do cônsul britânico em São Paulo, foi o primeiro a organizar uma partida nos moldes de hoje. Após ter passado parte de sua juventude em Southampton, cidade na costa sul do Reino Unido, o considerado “pai do futebol” trouxe em suas malas duas bolas e um livro de regras, espalhando o exercício em seu seleto círculo social, constituído majoritariamente por ingleses ocupantes de altos cargos em empresas britânicas. Sendo assim, o caráter da prática distanciava-se do que é comum ver na sociedade contemporânea, pois restringia-se a membros da alta sociedade, fazendo com que o signo

de modernidade, bem como seus valores e princípios, vincularia o surgimento do esporte no país ao contexto da elite. (PRONI, 2000, p. 98).

No Rio de Janeiro, entretanto, o esporte surge quase em paralelo, sob responsabilidade de outro brasileiro, também de família inglesa, mas que desta vez passou por um período de estudos na Suíça. Oscar Cox, foi o responsável pela introdução em terras cariocas, em meados de 1896. Além de tudo, Cox participou da fundação, em 1902, do Fluminense Football Club, consagrando-se, então, como uma importante figura na história do desporto (PRONI, 2000, p. 98).

Seguindo sua origem, a inserção não se resumiu apenas a bolas e livros de regras, e trouxe uma série de heranças e sentidos também vieram nas malas da Europa. Com estes acontecimentos enquadrados no início da República Velha e final do século XIX, a prática esportiva se coloca em uma sociedade tradicionalista pós-escravocrata e com resquícios de império, com latente segregação racial e social. Mesmo longe das matrizes civilizatórias, esta sociedade tinha desde a década de 1880, o anseio em absorver os valores do Liberalismo e caminhar para a constituição de uma sociedade “urbano-industrial”. Portanto, a introdução de novos esportes como ciclismo, natação, tênis e o próprio futebol se tornou essencial tanto à adequação cultural de práticas europeias, quanto à caracterização social das elites que os praticavam, intensificando a restrição destes esportes aos clubes de regatas, *cricket* e turfe, sobretudo nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro, capitais do café e da República, respectivamente (PRONI, 2000, p. 98).

Um paralelo importante neste processo é o conflito dos novos valores liberais com os antigos, mas ainda dominantes, valores tradicionais, bem como a noção de modernidade adotada neste cenário. Isso porque, os valores de progresso desde então estavam atrelados à imitação dos padrões de consumo e estilo de vida em países desenvolvidos - neste caso França e Inglaterra - sobretudo para os corpos sociais subdesenvolvidos, como no caso do brasileiro. No entanto, a reprodução dos padrões e estilos próprios ao capitalismo desenvolvido envolve pressupostos muito importantes. Para isso, ignora-se aspectos da esfera econômica, social e moral, contribuindo, assim, para uma alienação da consciência, como se fosse possível “gozar dos resultados materiais do capitalismo sem liquidar o passado” (MELLO; NOVAIS, 1998, p. 604-605).

Neste sentido, observa-se que a atmosfera da modernidade, alguns anos depois, foi o principal vetor da disseminação de esportes burgueses como o remo, fu-

tebol e ciclismo, posto que as modalidades se adequaram à classe social que ali se constituiu e, posteriormente, prevaleceu. Sob o signo do novo, estas atividades superam a esfera do “jogo” e assumem a categoria de “esporte”, exercício físico que, combinado à competição, resultaria em um corpo saudável, modernizado e adequado aos requisitos do novo mundo industrial, regido pelo mercado. Além de tudo, o futebol trouxe consigo valores inerentes à sua prática e de enorme interesse a sociedade burguesa: competição e *fair-play* (espírito esportivo). Do mesmo modo, os jovens de ciclos sociais, personificados aqui por Charles Miller e Oscar Cox, trouxeram a prática para dentro de seus clubes e fábricas, expondo o caráter instrumental do futebol na disciplina de massas, para além da leitura primária como jogo, esporte, espetáculo prazeroso (DAMATTA, 1994, p. 11-12).

Todavia, o esporte inglês e sua obediência das regras passa a conflitar com os valores tradicionais predominantes no Brasil. Situado agora em meio à forte hierarquia e cultura de favores enraizados na sociedade brasileira, o futebol rende vencedores e perdedores, de forma democrática, sem subtrair nada destes. Ou seja, uma atividade que foi simplesmente criada para divertir e disciplinar se torna um exemplo de democracia e igualdade. É a primeira vez que isso acontece no Brasil, quando as “regras dos homens”, regada de hierarquias e privilégios, são superadas pelas regras do jogo, onde todos se equiparam dentro de campo. Portanto, é neste momento em que o esporte se distancia do projeto da *Football Association*, organização inglesa precursora das regras oficiais, e se aproxima do futebol, a paixão das massas. Sendo assim, o esporte fica tão naturalizado, que eventualmente se esquece de sua origem europeia e trata o Brasil como “país do futebol” (DAMATTA, 1994, p. 12).

Por isso, partindo de um comparativo entre todos os desportos, a adesão do futebol assume tais proporções por sua notável “multivocalidade”. Ou seja, é possível entender e viver o esporte a partir de inúmeros pontos de vista, de forma simultânea. A mesma atividade, por mais que seja um signo da modernidade, da indústria cultural, oriunda das necessidades capitalistas, industriais e burguesas, se constitui de importantes componentes sociais como identidades e valores culturais (DAMATTA, 1994, p. 12).

Não obstante, demoraria pelo menos dez anos, a partir da virada do século XX, para que a prática do esporte que viria a ser o número um do país se tornasse conhecida, ou minimamente notada, nas cidades brasileiras. No período inicial, a

influência cultural inglesa, facilitada pela dominância dos britânicos na economia paulista, preservou o aspecto de prática cultural “chique” e atividade “civilizada”. Desde 1894, havia no Brasil um esporte exclusivamente universitário e burguês, e assim se manteve até então, um esporte de elite em que os jogadores eram, em sua maioria, técnicos industriais e engenheiros ingleses (SANTOS, 1981, p. 12-13).

Neste ponto da história, apesar de tentativas contrárias, o futebol ainda segue como exclusividade das elites, algo que mudaria nos anos seguintes. Os primeiros torneios amadores aconteceram no início da primeira década, 1902 em São Paulo e 1906 no Rio de Janeiro. No entanto, a necessidade de se organizar o esporte vinha, cada vez mais, como reflexo de sua popularização e como uma forma de manter segregados os espaços e prestígios pré-definidos pela alta sociedade, pois além dos clubes de *gentlemen*, já havia nas capitais uma série de outros times de futebol. Dito isso, a Liga assume o papel de restringir o esporte e excluir grupos indesejáveis de uma atividade tão refinada como aquela (PEREIRA, 1994, p. 71). Mesmo que a intenção não fosse disseminar o esporte, a organização de torneios por meio de ligas era uma tendência universal, com objetivo de estruturar a competição esportiva. Destaca-se também que a distinção de grupos sociais na prática das ligas era parte integrante da *práxis* da *Football Association*, já mencionada anteriormente (PRONI, 2000, p. 103).

Ainda assim, o esporte aristocrata assistia inerte à sua própria disseminação nas fábricas e indústrias, extrapolando a esfera dos clubes e colégios de elite. O que mais tarde ficou conhecido como “futebol de várzea” ganhou forças pelo surgimento de equipes nas fábricas do subúrbio, como no caso do *The Bangu Athletic Club*, fundado em 1904, na zona norte carioca e, posteriormente, como consequência, nos bairros proletários, o caso do Corinthians Paulista, criado em 1910 por cinco operários no bairro Bom Retiro. Dessa forma, sua popularização respondeu a movimentos naturais, como a constante imigração europeia para as principais cidades brasileiras no início do século XIX e, curiosamente, o interesse e investimento das fábricas na prática do futebol por seus funcionários (PRONI, 2000, p. 103).

O interesse dos empresários no esporte pode causar certo estranhamento, mas é facilmente justificado a partir de algumas leituras. A socióloga Fátima Antunes (1994) destaca que este entusiasmo repentino dos proprietários na difusão da prática esportiva associada ao ambiente de trabalho se relaciona a uma oportunidade, muito bem antecipada por sinal, de divulgação das empresas. Desse modo, o mais

novo epicentro de disseminação do esporte bretão contava com participação efetiva da direção das companhias, que por sua vez compravam bolas, cediam terrenos dentro de suas dependências para que os funcionários pudessem jogar, ajudavam na construção de sedes sociais. Surgiam os clubes de fábrica – e, por mais que a iniciativa partisse dos trabalhadores, o apoio financeiro e material das empresas configurava-se como essencial para a continuidade das atividades. Mesmo não havendo registros de que o futebol cumpria com a antiga “promessa” da modernidade, aperfeiçoando os corpos para a melhoria do trabalho manual, bons times de operários traziam vitórias, associando a imagem das empresas e de seus produtos de forma positiva, além de ocasionar um clima de pertencimento entre os trabalhadores, orgulhosos e mais felizes no ambiente de trabalho (ANTUNES, 1994, p. 104).

Contudo, é importante ressaltar alguns casos de destaque neste processo de democratização do esporte. O próprio caso do Bangu é um ótimo exemplo de sucesso e enfrentamento do futebol amador às ligas de elite. No caso do clube, embora a direção da fábrica tenha providenciado uniformes e um espaço próprio para os jogos, era impossível completar dois times apenas com funcionários ingleses, incentivo para que os outros operários obtivessem a abertura necessária para ocupar aquele espaço. O processo se repetiu com outros protagonistas e pode-se observar que, nos anos seguintes, os times de fábrica e de várzea entraram, pouco a pouco, nas ligas restritas aos clubes de elite, batendo de frente com estes em nível de qualidade técnica (ANTUNES, 1994, p. 104).

Entretanto no resto do Brasil, este processo ocorreu de forma adaptada, com ritmos e significados variando de região para região. Fora do eixo Rio-São Paulo, já se observava, em 1915, a organização de ligas em cidades como Belém, Recife, Salvador, Porto Alegre e Belo Horizonte. De certo que o futebol atingiu, simultaneamente, diversas cidades brasileiras, mas foi apenas em algumas delas que ele se adaptou ao cotidiano urbano, baseando-se em certos pré-requisitos. Por conseguinte, a modernidade não se configurava apenas no que diz respeito à infraestrutura de transporte e comunicação, indústria crescente e administração dos serviços públicos, mas na transformação de condutas e comportamentos e na “profunda alteração dos quadros na existência e no âmbito da vida social urbana” (JESUS, 1997, p. 189).

Por isso, entende-se o processo demorado de absorção da modernidade urbana no mundo tradicional do interior do país, uma vez que foi necessário traduzir o futebol para outra linguagem, adaptando-o àquele diferente contexto cultural.

Nos anos seguintes, o esporte continuou se espalhando pelo Brasil e, o que seria apenas uma atividade restrita, se configurou como identidade nacional. Recheado de política, como sempre, o futebol vai se desprender do controle da elite e se popularizar em todo o país, mudando a vida dos brasileiros e marcando aqueles que viveram, especialmente, as décadas de 50, 60 e 70. Aliás, é no final deste período que o esporte vê, em seu apogeu, um caminho de decadência.

## **2.2 O esporte e seu papel no entretenimento: ascensão e crise**

Até o início da década de 1920, o futebol, ainda que em crescimento, era restrito às elites, até que um divisor de águas apareceu, em 1923. Para entender o contexto, deve-se lembrar que com o investimento das fábricas em seus times, tornou-se comum a prática de gratificação aos funcionários que apresentavam melhor desempenho em campo. Sendo assim, desde o final dos anos 10, muitos indivíduos que idealmente não eram aceitos no esporte, como o caso de negros e pobres, passaram a ocupar estes espaços, já que o objetivo das diretorias era o bom desempenho dos times. Com isso, tensões foram criadas entre aqueles que defendiam o futebol amador, reservado às classes altas, e o futebol profissional (chamado pejorativamente por “profissionalismo marrom”). Com isso, o embate atingiu seu estopim quando o Vasco da Gama, clube carioca, tornou-se o primeiro time a vencer um grande campeonato tendo a maioria de jogadores negros e pardos em seu plantel, causando imediata revolta àqueles conservadores do futebol, tal como a exclusão do clube na principal liga do estado. O conflito durou até 1933, quando foi abertamente aceita a profissionalização do esporte, dando o pontapé inicial para chegar, anos depois, ao que se conhece como “era de ouro” do futebol brasileiro (HELAL, 2002, p. 40).

Dessa forma, pode-se afirmar que o processo foi de suma importância para a popularização do futebol no Brasil, mas que também contou com a colaboração de outros movimentos que propositalmente abriram portas e favoreceram sua disseminação. Portanto, foi através do simbolismo do futebol e sua tradução em identidade nacional que operadores do universo esportivo e político baseiam suas estratégias, causando amplos efeitos sociológicos. Assim, é neste ponto que Ronaldo Helal contextualiza a crise do futebol, traçando importantes paralelos entre o surgimento da



noção de “democracia racial”, termo cunhado pelo sociólogo Gilberto Freyre (1933) no livro *Casa Grande & Senzala*, e a temática do nacionalismo no período Vargas, bem como a união destes fatores foi compreendida como os conceitos de *mistura* e *integração* (HELAL, 2002, p. 41).

Além do mais, alguns agentes da intelectualidade e da imprensa foram também essenciais para a ascensão do futebol. A partir dos anos 40, o esporte se constitui como espetáculo de massa e elemento da cultura popular, sobretudo, com a ajuda de Mário Rodrigues Filho, precursor do gênero de jornalismo esportivo no Brasil. Além de promover eventos públicos em prol do futebol carioca e de sua ativa atuação no debate pelo fim do amadorismo, Mário Filho se destacou ao descrever as partidas de uma forma jamais antes vista, assemelhando à narração dos jogos às jornadas épicas, irradiando valores que transcenderam a disputa esportiva (LEITE LOPES, 1994, p. 77). A partir deste momento, de 1930 a 1950, o Estado passa a identificar uma oportunidade para atrelar a afinidade do futebol com a identidade nacional em sua propaganda nacionalista até culminar, de 1958 a 1970, na “era de ouro” (HELAL, 2002, p.42).

O século XX foi, definitivamente, o auge cultural do futebol no mundo todo, e, no Brasil - cuja seleção nacional levantou a taça da Copa do Mundo em quatro ocasiões - não foi diferente. Desde então, o país passou a dominar o esporte e assumir o favoritismo na maioria das competições entre nações. Algumas histórias como a de Pelé e Nilton Santos, dois dos maiores futebolistas do século XX de acordo com a Federação Internacional de História e Estatísticas do Futebol, ficaram marcadas pela fidelidade de jogadores a um único clube nacional. No entanto, a exportação de atletas brasileiros para o resto do mundo, especialmente para outros países da América do Sul e Europa, foi se desenvolvendo a partir de 1925. Naquele ano, o atleta gaúcho e descendente de italianos Paulo Innocenti abandonou o tradicional Clube Athletico Paulistano para jogar no Virtus Bologna, da Itália (SILVA, 2016).

A tendência seguiu nos anos seguintes e outros brasileiros também brilharam em terras estrangeiras, com exceção da Inglaterra, a criadora do esporte, a qual teve seu primeiro jogador brasileiro apenas em 1987 (FREITAS, 2019). Naquela ocasião o cearense Mirandinha, que não chegou a ter uma passagem brilhante pelo Newcastle United, ficou apenas por duas temporadas, mas ao menos abriu caminho para novos brasileiros na liga inglesa, uma das mais competitivas até hoje. Por isso, a partir dos anos 1980, o Brasil se transformou em um polo exportador de talentos, no

qual os atletas de destaque saem do país rumo à Europa, o maior centro econômico do esporte. Por outro lado, este movimento provoca o esvaziamento de craques que, em altíssimo nível, atuavam por aqui (HELAL, 2002, p. 48).

Pode-se observar que este movimento é resultado não só deste fator, pois houve outras motivações que escancararam uma “crise” no futebol brasileiro, já assim caracterizada desde a década de 1970 (HELAL, 2002, p. 37). Assim, com o aumento da violência nos estádios de futebol e o endividamento constante dos times brasileiros e a estruturação amadora das partidas de futebol, a paixão nacional foi se afundando em seu próprio ciclo vicioso, ocasionando o esvaziamento das arquibancadas, visto que outras formas de entretenimento se tornavam acessíveis às massas. Em suma, o afastamento dos torcedores não parava de aumentar, bem como os enfrentamentos encarados pelo futebol:

De ordem econômica: fracasso financeiro dos clubes, campeonatos deficitários, empobrecimento da população [...]. De ordem social: aumento da violência e da insegurança nos estádios. De ordem político-administrativa: a interferência do Estado, através de uma legislação esportiva que não dava autonomia aos clubes e federações; os interesses pessoais e políticos dos diretores das federações, da CBF e de alguns clubes [...]. De ordem técnica: a falta de grandes craques das décadas passadas, associada ao êxodo dos melhores jogadores em atividade para o exterior, tendo em vista o empobrecimento dos clubes (HELAL, 2002, p.47).

Ainda que a campanha vitoriosa da seleção no Tetracampeonato Mundial, em 1994, obtivesse repercussão positiva, o problema estava longe de ser resolvido, obrigando a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) a procurar alternativas, e organizar um seminário para discussão em 1996 (HELAL, 2002, p. 38). Diversos modelos foram testados, a maioria resultando em fracassos, até que o futebol recuperasse um pouco da saúde de anos anteriores. Mesmo estando em um cenário melhor atualmente, ainda é possível observar pontualmente os mesmos problemas econômicos, político-administrativos e técnicos que precederam o ápice da crise do futebol brasileiro.

### 2.3 Percepção de clubes como marca

Historicamente, sabe-se que mesmo antes da profissionalização do futebol no Brasil, os clubes já exploravam, dentro de suas possibilidades, fontes de renda alternativas para o custeio do jogo, sendo pelos donos de fábrica ou pelos próprios associados. À vista disso, há registros de que já em 1917 algumas agremiações de São Paulo e Rio de Janeiro cobravam ingressos dos espectadores para assistir as partidas, ainda no período do “profissionalismo marrom” (HELAL, 2002, p. 40). Assim foi até o fim da era de ouro do esporte, quando, apenas em 1977, as primeiras placas de publicidade foram introduzidas nos estádios brasileiros, alocadas no entorno dos gramados. Anos mais tarde, os times experimentaram pela primeira vez, em 1983, o patrocínio de marcas em seus uniformes, atitude que à época causou - e ainda causa - aversão por parte dos torcedores, em virtude das vestes serem tidas como elementos “sagrados” do tradicionalismo de cada associação.

Todavia, ambos os marcos se reservam ao período de crise, sobretudo no âmbito econômico, em que as bilheterias passaram a render valores efêmeros, que, até então, eram a única fonte alternativa de arrecadação e sustentação da saúde financeira dos clubes (HELAL, 2002, p. 47). Enquanto isso, clubes europeus já haviam passado pelas mesmas etapas, quando a marca de bebidas alcoólicas *Stock* estampou sua marca por todos os estádios do futebol italiano em 1952. Mas, mesmo assim, tanto no Brasil quanto fora dele, a noção do futebol como um “negócio” estava longe de ser consolidada. Iniciativas como a citada não vieram dos clubes pensando em aumentar suas fontes de renda, de dirigentes preocupados em aumentar as torcidas ou de seus profissionais elaborando planos e campanhas de marketing, mas, sim de empresários pioneiros que viram na atividade esportiva a oportunidade de exposição perante o público. Deste modo, o esporte que era profissional em campo continuava amador em sua gestão, deixando de buscar novas rendas e se mantendo quase como atividade sem fins lucrativos, mas criava-se aos poucos a percepção de que o sucesso esportivo, e a contratação de bons jogadores, dependeria de aportes financeiros (PRONI, 2000, p. 43).

Curiosamente, foi nos Estados Unidos, em 1967, que o futebol se associou pela primeira vez a um modelo de negócio privado, onde a liga nacional estabeleceu relações comerciais com a televisão e respaldou sua expansão em conceitos modernos do marketing. A Copa do Mundo de 1970 marcou uma nova era para os en-

volvidos no esporte, visto que foi a primeira a contar com transmissão ao vivo e a cores. Mais tarde, em 1974, mudanças também ocorreram no restante do mundo, uma vez que a Federação Internacional de Futebol (FIFA) observou novas oportunidades econômicas e promoveu grandes mudanças em sua política. Com a chegada do brasileiro João Havelange no comando da entidade máxima do futebol, a postura conservadora da organização é renegada.

Sendo assim, novos caminhos possibilitaram a entrada de investimentos da empresa alemã Adidas e da gigante de bebidas, Coca-Cola, que, por sua vez, se justificaram por ambiciosas e globais estratégias de marketing esportivo (PRONI, 2000, p. 48). Logo, com o passar dos anos, outras companhias se sentiram atraídas pela publicidade neste novo veículo de *merchandising (sic)* e os valores investidos pelas marcas e pelas emissoras de televisão passaram a se multiplicar, culminando no que foi visto aqui no Brasil, na década de 1980, e no resto do mundo ocidental: as empresas estampando suas marcas nos clubes e estes passando a aproveitar este novo veículo de propaganda (PRONI, 2000, p. 49). Assim, novas oportunidades de captação de receitas foram abertas, e os canais de televisão passaram a ser os maiores incentivadores do marketing esportivo, abrindo caminho para este tipo de prática, ainda que as administrações amadoras das federações e clubes dificultassem o relacionamento com patrocinadores e emissoras (PRONI, 2000, p.158).

Os direitos televisivos são responsáveis por grande parte das receitas de agremiações até hoje. Contudo, houve outras iniciativas significativas na tentativa de reerguer as estruturas econômicas destas instituições, algumas delas funcionaram com limitações, outras continuam vigentes até o momento. No auge da crise econômica e em meados do processo de abertura política no Brasil, a CBF dispensou a contribuição de seus clubes e federações filiadas além de incluí-los nos lucros da chamada Loteria Esportiva (PRONI, 2000, p. 155).

Outrossim, nos anos seguintes ocorreram outras movimentações por parte dos clubes, que culminaram no que se conhece hoje por programas de sócio torcedor. Na segunda metade dos anos 1990, Corinthians, Fluminense e São Paulo Futebol Clube se empenharam para cadastrar esses torcedores e estabelecer uma série de “direitos e deveres” aos mesmos. Decerto que estas primeiras campanhas surgiram com outro objetivo em paralelo, de monitorar torcedores em meio a uma onda de violência no interior dos estádios iniciada na década anterior, não à toa a obrigatoriedade de antecedentes criminais no cadastro (TOLEDO, 2002, p. 271).

Todavia, os programas demonstraram grande rentabilidade e suas características, bem como o seu sucesso, refletem as particularidades de cada agremiação. Ainda assim, as campanhas denotavam bases semelhantes, tendo em vista que os “deveres” representavam o pagamento de uma quantia mensal, mesmo em planos únicos, por meio de depósito em uma conta designada pelo clube. Por outro lado, os “direitos” se traduziram em benefícios: descontos em produtos oficiais do clube, participação em sorteios especiais, possibilidade de recebimento de brindes, entrada exclusiva para jogos determinados, ingressos subsidiados para estes jogos (TOLEDO, 2002, p. 271). Desta maneira, a grande imprensa noticiava a proposta elucidando os supostos benefícios e, evidenciando também, a necessidade de fontes de renda alternativas para os clubes:

(...) o programa ‘sócio-torcedor’ apresentado pela diretoria do São Paulo como uma das formas para ‘manter os craques no Morumbi’ (...) estipula uma contribuição mensal de R\$10 de seus participantes (...) em troca da mensalidade, o torcedor cadastrado tem direito a receber uma revista bimestral do São Paulo, uma camisa e ingressos subsidiados num setor reservado no estádio do Morumbi (Folha de São Paulo, 1999, *apud*, TOLEDO, 2002, P. 271).

Com o passar dos anos, outros clubes foram aderindo à tendência e passaram a oferecer diferentes planos e produtos por meio de associação de torcedores. Segundo os dados de um levantamento feito em 2014, pela Pluri Consultoria, o número de sócios e a receita obtida com essas campanhas cresceram gradativamente desde a metade dos anos 2000. Deste jeito, a receita unificada dos 12 principais clubes do país, apenas com mensalidades de sócio torcedor, passou de R\$243 milhões só no ano de 2013, representando um aumento de 90% se comparado ao ano de 2011.

No capítulo seguinte, é possível entender um pouco mais das iniciativas que de fato profissionalizaram o esporte, não só na prática, mas também na gestão. Ademais, as próximas linhas falam da importância de outro aspecto que se desenvolveu em paralelo ao futebol e a outros esportes de massa pelo mundo, o marketing e o marketing esportivo.

### 3 MARCA, IDENTIDADE E GESTÃO

No segundo capítulo desta monografia, há uma conceituação de marca, marketing e marketing esportivo. Contribuições de autores renomados como Ruth Vásquez, Marcelo Proni, Kotler *et al* e muitos outros ajudam na construção da base teórica desta análise. Abaixo, entende-se como a marca e o esporte se desenvolvem ao longo do século XX, até o ponto em que se encontram e passam a ser, de certa forma, complementares. Além das definições já citadas, pode-se observar como o esporte, sobretudo o futebol brasileiro, deixa de ser uma paixão e passa a ser entendido também como um produto, um espetáculo de entretenimento com muito a se desenvolver.

#### 3.1 A Marca e seus significados para o mercado

Olhando pelo viés mercadológico, ter uma marca forte, competitiva e consolidada é o sonho de qualquer corporação. Tendo em vista a sua saúde financeira, os objetivos comerciais e a fixação na mente do consumidor dependem da solidez de uma marca, fazendo dela um sinal valioso (VÁSQUEZ, 2007, p. 201). Por conseguinte, a comunicação entra como fator determinante ao falar de identidade e reputação de marcas. De acordo com Ruth Vásquez, Doutora em Ciência da Comunicação pela USP:

A comunicação é um diálogo entre dois agentes: num extremo, a fonte geradora das mensagens e, no outro, a fonte receptora dessas mensagens. A comunicação faz parte de um processo por meio do qual a informação é transmitida de um emissor (próximo ou remoto) a um receptor (individual ou coletivo). O fluxo da comunicação decorre por meio da retroalimentação, ou feedback, entre o emissor e o receptor, neste caso, entre a empresa e o consumidor (VÁSQUEZ, 2007, p. 207).

Ainda assim, apenas se preocupar em realizar o processo de comunicação com os consumidores não é o bastante para as empresas, em virtude de que toda a comunicação gera uma imagem. Neste caso, a imagem de marca gerada pode idealmente ser compatível com a identidade de marca, ou não. Se por algum motivo o processo for falho, produz-se uma comunicação distorcida, e eventualmente uma

imagem negativa para a marca. Logo, qualquer corporação é capaz de entender que uma imagem negativa é prejudicial para sua reputação e saúde financeira, em razão de ambas serem pilares interdependentes (VÁSQUEZ, 2007, p. 211).

As grandes empresas têm isso claro hoje em dia, mas não é de hoje que os desafios relacionados às definições de marca e produto em publicidade intrigam também a academia. O Mestre em Marketing Rui Palaio reuniu as origens e primeiras publicações sobre o conceito de marca, bem como a importância de seu entendimento para o sucesso dos esforços de marketing. De acordo com o compilado feito no estudo, em 1955, Gardner e Levy relacionaram problemas básicos de venda ao conceito que os consumidores desenvolveram a respeito das marcas, bem como suas atitudes, orientadas a *posteriori* por estes conceitos (PALAIO, 2011, p.5).

Naquele momento, sabia-se que os principais fatores de decisão de compra estavam relacionados às vantagens e desvantagens encontradas nas marcas. Mesmo assim, este critério de análise ainda era insuficiente para explicar uma série de fenômenos e situações acerca dos processos de comunicação. A dura jornada entre a oferta dos produtos e o consumo dos mesmos pelas pessoas demandou novos conceitos para sua explicação. Gardner e Levy estabeleceram quatro pontos de contato que essencialmente devem ser levados em conta no processo de tomada de decisão: motivações, dimensões do produto, imagem pública e “símbolo crucial”. A primeira é tão óbvia quanto parece e dispensa grandes apresentações, resumindo-se em aquilo que motiva os desejos das pessoas; além de que, a relação entre as características físicas do produto e sua finalidade também configura-se como um fator de avaliação da marca; a imagem pública de uma marca, por sua vez, pode ser até mais importante que as características de um produto, sejam elas físicas ou técnicas, uma vez que as marcas representam um conjunto de ideias e propriedades que vão além do rótulo; e por fim, o que o autor chama de “símbolo crucial” pode se entender como a tradução de um conjunto de ideias, sentimentos e atitudes em relação a uma marca, que por sua vez parece ser a mais adequada e assimilada pelo consumidor na decisão de compra (PALAIO, 2011, p.5).

Com seus estudos, Gardner e Levy começam a formar os conceitos de imagem de marca e imagem de produto. A tentativa de compreender as atitudes e sentimentos pessoais do consumidor levou os pesquisadores a este caminho, mostrando a importância de dissecar as atitudes e motivações das pessoas quando se pensa nos esforços de marketing.

Um estudo sobre a construção do conceito global de marca foi realizado posteriormente. A obra "*Defining a Brand: Beyond the literature with expert's interpretation*" foi publicada no *Journal of Marketing Management* e contou com uma profunda revisão de literatura, consultando mais de 100 revistas acadêmicas e comerciais datadas entre os anos 1980 e 1990. Além disso, os 20 principais consultores de marcas deram suas opiniões para construir uma teoria que, de fato, definiria o que é "marca". Unidos destes argumentos, os autores De Chernatony e Riley (1998) chegaram a estas 12 categorias de marcas: instrumento legal, logotipo, empresa, significado, redutor de risco, sistema de identidade, imagem na mente do consumidor, sistema de valor, personalidade, relacionamento, valor adicional e entidade (PALAIO, 2011, p. 8).

Para esta análise, destacam-se algumas destas categorias, começando pela marca como Logotipo. Segundo a *American Marketing Association* (AMA), o conceito tradicional de marca pode ser definido por "um nome, termo, design, símbolo ou qualquer outra característica que identifique bens ou serviços de um vendedor para diferenciá-lo de seus concorrentes" (AMA, 2017). A definição da associação foi proposta pela primeira vez em 1960, mas, até hoje, em suas atualizações periódicas, a última ocorrida em 2017, mantêm os mesmos termos de base (PALAIO, 2011, p. 9). Não obstante, a definição da AMA se aproxima bastante do que foi percebido por Gardner e Levy em 1955, mas julga como uma definição insuficiente. Tal afirmação não invalida a definição da AMA, até porque a mesma é reforçada até os dias de hoje, mas, de fato, traz uma visão mais restrita do conceito de marca, impossibilitando explicar certos fenômenos.

Outra definição importante para este estudo de caso mais a frente é o conceito de marca como empresa. De acordo com os autores, é de extremo interesse que uma empresa seja vista como marca, pois com isso há a oportunidade dos produtos se apoiarem ao capital acumulado das empresas, tornando-os em extensão da identidade corporativa de cada uma delas. Esta identidade atua como a personalidade da empresa e é prontamente reconhecida, transmitindo coerência no portfólio de produtos e podendo se tornar uma aliada importante em meio a tanta concorrência e custos de marketing (DE CHERNATONY; RILEY, 1998 *apud* PALAIO, 2011, p. 9).

Por fim, o compilado dos pesquisadores volta a convergir com as ideias de Gardner e Levy, quando conceituam a marca como Significado. Ambos os estudos conferem à marca o poder de significação de características funcionais e emocio-



nais. Este tipo de associação é capaz de evocar memórias do consumidor, podendo se caracterizar como fator crucial de compra, dado que conduzem à tomada de decisão. Além do mais, há uma concordância entre a AMA e De Chernatony e Riley na perspectiva da marca como empresa, que deve buscar por diferentes meios de se diferenciar, obtendo destaque frente suas concorrentes, quando seu produto é exposto na prateleira ou quando seu serviço é oferecido. Assim, a identificação do consumidor vai validar se o produto tem ou não uma marca forte.

### 3.2 O Marketing e sua constante transformação

A chave para entender a relação entre comunicação e marketing é compreender que a primeira é um meio e não um fim em si mesma, e existe para auxiliar o segundo a atingir seus objetivos de venda. É o que diz Corrêa (2006, p. 221) quando retoma uma das mais famosas e significativas contribuições para os estudos de marketing: o *mix of marketing*, também conhecido como os quatro Ps. Segundo McCarthy (1982, p. 35), o *mix* de marketing é composto por: *product*, *price*, *place* (ou *point of sale*) e *promotion*. As definições não fogem muito da tradução literal em português, assim sendo o produto, preço, a praça (ou ponto de venda) e a promoção, no sentido de comunicação ou divulgação.

Por outro lado, o que chamamos de *mix* de comunicação é formado por: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e venda pessoal. O primeiro conceito, como mostra Corrêa (2006), se define pela técnica de arte de divulgação de massa que utiliza todos os veículos da mídia impressa, eletrônica e material do ponto de venda. Já a promoção de vendas baseia-se na técnica e arte específica de divulgação para gerar vendas, podendo ser aplicada dentro ou fora da empresa. O que chamam de relações públicas, por sua vez, é a atividade planejada para atingir resultados de comunicação perante o público interno e externo da empresa. Por fim, tem-se a venda pessoal, considerada uma forma de comunicação pelo fato de o vendedor, como representante da empresa, transmitir uma imagem positiva ou negativa da instituição.

Com exceção da venda pessoal, o *mix* de comunicação traz disciplinas que podem ter sua aplicação em massa, o que possibilita o uso de todas elas nas ações

de marketing direto<sup>1</sup>, permitindo interações entre o emissor e receptor da mensagem (CORRÊA, 2006, p. 222), algo importante para as empresas, como já citado através de Vásquez, anteriormente neste capítulo.

Mais tarde, Kotler *et al* (2017) faz uma reflexão a respeito das grandes transformações tecnológicas, sobretudo na última década, e como isso implica no fazer do marketing, ou seja, o resultado da convergência entre o marketing tradicional e o marketing digital. Nesta era de transição, o consumidor na economia digital encontra-se em um território mutável e cabe ao marketing se adaptar e seguir os seus caminhos. Os produtos tornam-se mais personalizados e os serviços, mais pessoais, pedindo uma nova abordagem de marketing, adequada ao mundo conectado (KOTLER *et al*, 2017, p. 12). Sendo assim, o conceito de mix de marketing evolui para atender a esta participação do cliente. Conceituados por McCarthy pela primeira vez em 1960, os quatro Ps são redefinidos, respectivamente, como quatro Cs (KOTLER *et al*, 2017, p. 67).

O primeiro deles é a evolução do produto e se refere à cocriação, nova estratégia de desenvolvimento de produto. Envolve os clientes desde o estágio da concepção, pois cria produtos customizados e personalizados para os clientes, melhorando as taxas de sucesso. Seguindo, temos a moeda (*currency*): a precificação é dinâmica, trazendo preços flexíveis com base na demanda do mercado. Permite maior rentabilidade cobrando de forma distinta, consumidores distintos. O preço evolui para moeda pois, na economia digital, flutua em função do mercado. O penúltimo ponto é o de ação comunitária (*communal activation*), com a distribuição mais eficiente de ponto a ponto. As empresas fornecem aos clientes produtos e serviços de forma fácil, no entanto, que não são de sua propriedade, e sim de outros clientes. A essência da ativação comunitária, a nova praça, é a proximidade das pessoas, a exemplo de empresas como Uber e Airbnb. Fechando a lista, tem-se o quarto C, de conversa: os consumidores deixam o lugar passivo de receptores e passam a reagir às mensagens recebidas. A proliferação de redes sociais e sistemas de avaliação como TripAdvisor permite com que clientes conversem a respeito das mensagens e experiências com outros clientes. Ou seja, é a evolução da promoção.

De acordo com Kotler *et al* (2017), ter uma conexão entre os quatro Cs é essencial para qualquer empresa, aumentando as chances de sua sobrevivência e

---

<sup>1</sup> Marketing direto é um sistema que usa uma ou mais mídias de propaganda para obter uma resposta mensurável e/ou uma transação (COBRA; ZWARG, 1986).

prospecção na era da economia digital. Além de que, os consumidores deixam de ser objetos passivos, o que obriga uma mudança no sentido das técnicas de venda: na nova dinâmica ambos os lados devem obter valor comercial de forma ativa, cliente e empresa têm uma relação de comércio mais transparente, vide exemplos acima. Veremos mais uma vez, no sentido organizacional a importância do marketing na transformação do esporte ao redor do mundo, sobretudo a partir da segunda metade do século XX.

### **3.3 Marketing Esportivo: o Novíssimo Mundo para o mercado brasileiro**

O professor Marcelo Proni (1998) retorna neste capítulo da monografia com três aspectos importantíssimos para entender o esporte na era da globalização. A divulgação da mídia e a comercialização do esporte configuram o primeiro aspecto e é importante entender o quanto transforma as modalidades. A partir disso, tem-se noção da gigantesca e multibilionária indústria esportiva que se configurou até o presente momento da história, e, por fim, o ponto que mais se destaca, mas não se descola dos outros dois: o papel do marketing esportivo e de seu desenvolvimento na transformação do esporte em atividade organizada empresarialmente (PRONI, 1998, p. 116).

Conforme falado no item 3.2, a partir dos anos 1980, o marketing deixa de ser coadjuvante e assume uma função global na estratégia das empresas, e é nesse contexto que o esporte se torna, de fato, um veículo de comunicação mais utilizados pelas empresas mundo afora. A influência de empresas muda para sempre a história de times, campeonatos e ligas, e nota-se que o interesse do mundo dos negócios não se resume apenas a campanhas de publicidade (PRONI, 1998, p. 116).

Além disso, foi com as mudanças citadas no conceito de marketing que se notou o desenvolvimento do chamado “marketing esportivo”. Nos anos setenta, Coca-Cola e Philip Morris se destacaram sendo as primeiras corporações que apostaram nos eventos esportivos como estratégias globais de publicidade. A gigante de bebidas que, em 2020, foi a marca mais consumida do mundo (INFOMONEY, 2020) foi responsável pelo patrocínio da Copa do Mundo, enquanto a multinacional do Tabaco ficou com a Fórmula 1, marcando o automobilismo com os carros da Marlboro. Daí em diante, outras empresas promoveram veiculações parecidas, inclusive as de

materiais esportivos, e a gestão do esporte passou a sofrer, cada vez mais, interferência dos interesses destas (PRONI, 1998, p. 117).

Por outro lado, as equipes não ficaram como agentes passivas frente a estes processos. Tendo em vista o crescente interesse do público, patrocinadores e televisão, várias agremiações passaram a criar departamentos especializados em propaganda e marketing. Além do mais, as próprias ligas e federações esportivas adotaram planos de marketing para se aproveitar desse assédio e potencializar as condições de comércio de seus produtos, valorizando ainda mais seu espetáculo (*idem*, p. 118). Falar de "marketing esportivo" afinal não era incomum desde 1960, quando publicitários norte-americanos da AMA cunharam o termo, referindo ao esporte sendo utilizado unicamente para divulgação de produtos. Anos depois, baseado em Luís Fernando Pozzi, Proni reúne conceitos mais avançados sobre esta modalidade do marketing, a qual "consiste em todas as atividades designadas a atender as necessidades e desejos dos consumidores do esporte por meio de um processo de intercâmbio" (POZZI, 1998 *apud* PRONI, 1998, p. 118), mostrando que o consumo esportivo se relaciona a uma ampla gama de atividades, e que o envolvimento pode se dar tanto no jogar como no assistir, ouvir, colecionar etc.

O autor une esta definição à perspectiva do professor Ernani Contursi e apresenta o avanço do marketing esportivo em duas frentes: o marketing do esporte, ou seja, o de produtos e serviços que de fato se relacionam com o esporte (podendo ser referentes aos times, atletas, ligas) ou com a prática do mesmo. Por outro lado, tem-se novamente o marketing por meio do esporte, que pode ser definido como nada mais do que atividades ou produtos que fazem uso do esporte como veículo promocional, bem reduzido ao que foi conceituado pela AMA. Sendo assim, a aplicação do marketing esportivo pode incluir tanto o campo estratégico, envolvendo gestão, comercialização e divulgação dos clubes e ligas esportivas quanto o campo dos produtos e serviços, usando *product placement*<sup>2</sup>, patrocínio e licenciamento para associar equipes e atletas a certas empresas (CONTURSI, 1996 *apud* PRONI, 1998, p.118).

Para entender como esta ferramenta chega ao seu ápice, não se pode deixar de citar alguns dos *cases* principais que hoje são claramente vistos como pioneiros

---

<sup>2</sup> *Product Placement*: estratégia baseada na introdução natural de marcas e seus produtos em conteúdos de entretenimento, como: filmes, séries, jogos, revistas e muito mais, divulgando-os ao mesmo tempo que gera um vínculo de confiança com o seu público (RAMOS, 2018).

nos negócios do esporte. Por isso, os primeiros agentes de destaque são os fabricantes de material esportivo, que foram de fato os primeiros a criarem sistemas organizados de marketing com apoio do esporte. Foi assim em 1890, quando os fabricantes franceses de bicicletas criavam competições para fomentar o esporte para, é claro, divulgar e vender seus produtos (SOUZA, 1991 *apud* PRONI, 1998, p.119).

No entanto, o que mais interessa, na perspectiva de Proni e de sua análise, são os grandes cases da segunda metade do século XX, em consequência do consumo em massa associado ao marketing só se consolidar nesta época, sobretudo com a Adidas – inicialmente, uma empresa de sapatos esportivos. A fabricante alemã logrou êxito em sua estratégia ainda nos anos 1930, buscando os melhores atletas do mundo à época para que usassem seus calçados nas principais provas dos Jogos Olímpicos de Verão. O sucesso veio sobretudo em 1936, com o lendário Jesse Owens: o atleta negro, que desafiou o nazismo alemão e o racismo americano, foi primeiro homem a ganhar quatro medalhas de ouro em uma mesma Olimpíada, calçando um par de Adidas, é claro. O grande sucesso com a associação da marca ao mito olímpico foi, contudo, atrasado pela estrutura amadora do esporte e de seus mandatários, dado que os dirigentes esportivos não viam o patrocínio individual de atletas de forma positiva.

A perspectiva só foi alterada nos anos 1970, quando as próprias federações passaram a ser envolvidas nos contratos milionários em troca de exclusividade no fornecimento dos materiais esportivos (SIMSON; JENNINGS, 1992 *apud* PRONI, 1998, p. 119). A Adidas se fortalece no cenário do futebol mundial e atinge seu auge mais tarde, na Copa do Mundo de 1990: na final da copa do mundo daquele ano, em território italiano, as finalistas Argentina e Alemanha Ocidental usavam Adidas da cabeça aos pés; a situação era a mesma com o árbitro, com os bandeirinhas, e até mesmo com a bola; das vinte e quatro seleções do campeonato, quinze eram patrocinadas pela empresa. O feito histórico foi resultado de um processo ao longo dos anos 80 e 90, no qual a Adidas manteve em seu portfólio seleções e equipes de relevância internacional, mas também estreitou relações com a entidade máxima do futebol, a FIFA. Com o futebol e o atletismo nas mãos, a marca tinha o que era mais valioso no esporte mundial, mas os mercados esquentam e a concorrência aumenta no mundo globalizado (PRONI, 1998, p. 120).

Entretanto, a competitividade do mercado esportivo foi aumentando na medida em que novas empresas passaram a se empenhar em estratégias globais, com

destaque para as corporações norte-americanas Nike e Reebok. De acordo com o levantamento feito pela revista Forbes, a Nike ocupou em 2019 o primeiro lugar no pódio entre as marcas mais valiosas do mundo, e suas ações chegaram a valer mais que o dobro em relação às de sua principal concorrente, a Adidas (OZANIAN, 2019). A ascensão começou no início da década de 1980, quando a gigante estadunidense negociou contratos de patrocínio com os principais atletas dos Estados Unidos de alguns esportes, como no caso de Michael Jordan e Carl Lewis, atletas norte-americanos de destaque no basquete e atletismo, respectivamente. Já nos anos 90, a marca internacionalizou sua produção, focando em campanhas específicas nos países da Ásia, Europa e América do Sul, além de lançar produtos e acessórios com assinatura de diversos atletas, como o golfista Tiger Woods e o futebolista Ronaldinho Gaúcho.

Com o aumento da concorrência, a disputa pelos mercados internacionais se torna cada vez mais séria. Em 1996, a Nike investiu US\$ 100 milhões apenas em patrocínio de times e federações, o que foi responsável por parte dos US\$ 5 bilhões faturados pela empresa naquele mesmo ano (PRONI, 1998, p. 121). Aproximadamente 25 anos mais tarde, a empresa pretende fechar o ano de 2021 com US\$ 1,6 bilhões em patrocínios de acordo com o levantamento feito pela Global Data Sports Intelligence<sup>3</sup>, da KPMG, na tentativa de superar a receita do ano anterior, quando faturou 37,4 bilhões<sup>4</sup>.

Sendo assim, é claro que não se pode falar em marketing esportivo sem antes mencionar a atuação dos fabricantes de material esportivo, pioneiros na associação do mito olímpico, do ídolo esportivo aos hábitos do consumidor. Porém, vale ressaltar a importância da outra frente do marketing na revolução, mencionada anteriormente por Contursi (1996), na qual empresas de outros setores usam o esporte como veículo de comunicação, para atingir determinado objetivo comercial como, por exemplo, o reconhecimento de marca. Com exceção de alguns cases pontuais, apenas a partir de 1960 que o patrocínio de equipes e torneios esportivos começa a crescer. Grandes *players* de mercados competitivos como alimentação, cigarro, refrigerantes, automóveis e etc., passam a entender que as competições esportivas, recheadas de vínculos afetivos, são ótimas ferramentas de publicidade (PRONI, 1998, p. 122).

---

<sup>3</sup> MKT ESPORTIVO, 2021. Nike bate Adidas em valor de patrocínio.

<sup>4</sup> RAVAGNANI, A. "Nike tem prejuízo de US\$ 790 Milhões no 4º trimestre fiscal de 2020.

Além desta frente, outra prática do marketing que se tornou comum nas últimas décadas do século XX foi não só o patrocínio das empresas ao esporte como também a criação de equipes por estas mesmas corporações. O fenômeno aconteceu sobretudo em esportes menos estruturados, como o vôlei no Brasil, exemplificado por Proni: “Equipes foram criadas por empresas (Pirelli, Atlântica-Boavista, etc.) depois que a legislação permitiu a veiculação da publicidade no uniforme dos atletas, em 1981” (PRONI, 1998, p. 122). O futebol passa por um processo parecido, porém mais específico, onde empresas europeias adquiriram a propriedade de alguns times ao redor do mundo e passaram a administrá-los, dando um passo a mais em relação ao patrocínio. O exemplo da empresa italiana Parmalat é mais bem destrinchado no capítulo a seguir onde se fala sobre sua relação com a Sociedade Esportiva Palmeiras, mas vale ressaltar que desde os anos 70 a marca procura associar sua imagem a grandes nomes e equipes do automobilismo e futebol. Só no esporte da bola, a Parmalat chegou a se associar a grandes potências como o Real Madrid C.F., da Espanha, além de ter comprado os direitos do Parma Calcio, clube de sua cidade natal. As movimentações fizeram com que a empresa expandisse suas filiais para mais países na América do Sul e Oceania, ampliando seu reconhecimento de marca e seus negócios (*ibidem*).

Logo, sabendo que os esportes geram grandes valores para a mídia e para o mercado publicitário, os clubes e federações percebem a importância de vender sua imagem para ajudar os cofres das agremiações e como é difícil atrair a atenção (e o dinheiro) do público frente a tantas opções de entretenimento. Nos EUA, as modalidades surgiram, em maioria, da iniciativa privada, o que facilitou a dissolução entre o mundo dos esportes e o mundo das empresas. Abaixo vemos dois exemplos onde ligas esportivas se aproveitam do espírito patriótico norte-americano para lucrar com o licenciamento de suas próprias marcas.

A *National Football League* (Liga de Futebol Americano) é pioneira no mercado quando o assunto é contratos de licenciamento e administração comercial.

Segundo o sociólogo George Sage:

O sistema de licenciamento no esporte profissional opera deste modo: Uma liga, como a NFL, negocia um contrato com um fabricante, concedendo à essa empresa os direitos de colocar no mercado e vender produtos específicos que tenham estampado o nome, logotipo, cores e outra insígnia da liga. Em retribuição pelos direitos de vender essa mercadoria, a empresa licenciadora geralmente paga à

liga profissional uma soma adiantada de dinheiro e então paga uma porcentagem do preço de venda para cada item vendido<sup>5</sup>.

O ponto mais interessante dos contratos negociados pela chamada *NFL Properties* é que a lógica igualitária na divisão de receitas, aumentando a competitividade do campeonato e garantindo a sobrevivência de todos os times, o que diminui a evasão do público com o passar dos anos. No final da década de 90, por exemplo, o Dallas Cowboys, equipe do Texas, foi responsável por 25% de todas as vendas relacionadas ao licenciamento. Mesmo assim, a *NFL Properties* dividiu a renda igualmente entre os 30 times da liga. Para termos dimensão da popularidade do futebol americano nos EUA, bem como seu potencial de arrecadação, a NFL vendeu seus direitos de transmissão por US\$ 17,6 bilhões em 2008, quando um grupo de emissora adquiriu exclusividade por 8 anos (PRONI, 1998, p. 125). Em 2020, o valor negociado pelos mesmos direitos de transmissão, mas agora por 10 anos, foi de US\$ 100 bilhões, significando uma receita anual de pelo menos US\$ 330 milhões para cada time (MARCHAND, 2020).

O modelo de organização das ligas profissionais norte-americanas passa a servir de inspiração para outras gestões esportivas ao redor do mundo. Mesmo no caso de esportes menos populares, o marketing esportivo revela seu poder e papel centralizador na gerência de qualquer espetáculo. A *National Basketball Association* foi criada em 1946 e por muitos anos teve relevância muito menor que o futebol americano e baseball nos EUA. Ainda que a popularidade tenha crescido nos anos 70 com o surgimento de atletas como Larry Bird e Magic Johnson, o basquete americano só inaugurou uma nova era em 1984, com a eleição de David J. Stern ao comando da NBA. Uma das primeiras ações de Stern foi visitar o marketing da NFL, o que fez criar mais tarde a *NBA Properties*, seguindo o modelo do futebol americano. Nos primeiros 10 anos de Stern, as vendas da NBA aumentaram 1.500% (PRONI, 1998, p.126).

No Brasil, entretanto, demorou para que os times tomassem iniciativas parecidas. O futebol, carro-chefe do país nesse sentido, teve uma formação bem distante das modalidades dos EUA, e só na década de 90 houve iniciativas reais para transformar a administração amadora em empresarial. O esporte que já era profissional há décadas, viu em 1993 uma tentativa frustrada de modernização com a lei que

---

<sup>5</sup> SAGE, 1996 *apud* PRONI, 1998, p.124.



ficou conhecida como “Lei Zico”. A origem da lei remonta ao ano de 1991, quando o então Secretário Nacional de Esportes, Arthur Antunes Coimbra, o Zico, encaminhou um projeto visionário ao Congresso Nacional. Em suma, o objetivo da iniciativa era:

(i) regulamentar a presença de empresas e as formas de comercialização no futebol profissional, (ii) rever a partição dos recursos da Loteria Esportiva, (iii) extinguir a “lei do passe” e estabelecer uma nova norma para o contrato de trabalho do atleta profissional, (iv) redefinir os mecanismos de supervisão e assegurar a autonomia estatutária dos clubes, assim como (v) buscar mecanismos mais democráticos e transparentes de representação e administração das federações e da CBF (PRONI, 1998, p. 230).

Resumidamente, o projeto obrigava clubes e federações ligados à CBF a adotar métodos empresariais em sua gestão, podendo se transformar em sociedade comercial ou contratar alguma empresa desta natureza para tal em sua gestão. Todavia, o método que foi um sucesso na Europa não foi capaz de revolucionar o futebol brasileiro, visto que a lei não chegou às vias de fato. Problemas políticos e estruturais impediram a reforma, uma vez que na primeira instância, a mudança significava também a transferência do controle nacional do esporte para os clubes, posto que previa autonomia destes para organização de campeonatos. Ademais, um dos pressupostos da nova organização empresarial era diminuir o poder e influência do Conselho Deliberativo de cada agremiação, nos respectivos departamentos de futebol profissional, fato bastante contrariado à época. Por outro lado, a estrutura das equipes profissionais não era tão profissional assim, uma mudança na gestão implicaria em maior transparência comercial, pagamento de imposto de renda sobre rendimentos líquidos e, por fim, participação em campeonatos rentáveis. Abrir mão das isenções fiscais e ter a obrigatoriedade de participar de campeonatos lucrativos – o único campeonato deste caráter era, nos anos 1990, o Brasileirão Série A – acabaria fechando as portas de clubes com menor expressão, afastados da elite do esporte. Por fim, em 1993 aprovou-se a Lei 8.672, ou apenas Lei Zico, que se baseava na proposta de 1991, porém trazia um caráter mais brando e oferecia medidas opcionais aos clubes, deixando as mudanças a cargo dos dirigentes esportivos de cada equipe (PRONI, 1998, p. 231).

A tentativa de modernização foi inconclusiva, mas não fracassada, dado que, nos anos seguintes, os times passaram a associar a modernização ao sucesso no esporte, o que resultou em um movimento espontâneo em busca da profissionaliza-

ção administrativa. De 1992 a 1996, as conquistas de clubes como Palmeiras, São Paulo e Grêmio confirmaram a importância de uma renovação do marketing e licenciamento, investimento em estrutura (tanto física como de pessoal) e sobretudo contratos milionários de patrocínio para o sucesso esportivo. Para mais, a conquista da Copa do Mundo pela Seleção Brasileira em 1994 e a estabilização do Plano Real na mesma época, potencializaram o valor do futebol e o poder de compra do brasileiro, respectivamente. Desta maneira, o esporte se consolida como veículo de marketing e o aquecimento do mercado publicitário afeta positivamente os contratos de patrocínio, licenciamento e de direitos de transmissão (PRONI, 1998, p. 1998).

Conquanto a infraestrutura dos grandes clubes e a organização dos campeonatos no Brasil ainda era, até a metade dos anos 1990, incipiente. Ainda faltava aqui a rentabilidade das competições, as condições de treinamento, os salários adequados, a segurança dos torcedores, a profissionalização dos dirigentes, o calendário estratégico e mais alguns itens básicos, expondo a distância entre a qualidade do produto “futebol” brasileiro e europeu. Só em 1996, quando a situação dos jogadores profissionais voltou a ser debatida, o então ministro dos esportes, Edson Arantes do Nascimento, o Pelé, apresentou uma proposta de extinção gradual do “passe”, liberando a categoria destes trabalhadores do controle dos dirigentes de clubes. Inclusive, a iniciativa visava modernizar não só as relações de trabalho, mas também a organização dos clubes como um todo, dado que as equipes brasileiras teriam que competir com as estrangeiras pela contratação ou renovação dos jogadores. Por consequência, a reestruturação administrativa dos clubes e campeonatos no Brasil, botaria estes em pé de igualdade nas negociações.

A resistência das organizações envolvidas foi grande, mas a opinião pública e a imprensa concordavam que os clubes de grandes torcidas deveriam ter uma gestão empresarial, em prol de seus consumidores. Afinal, em 1998 foi sancionada a Lei 9.615/98, ou somente “Lei Pelé”, que reformulou os artigos da Lei Zico referentes ao funcionamento do sistema esportivo profissional. Dois artigos se destacaram nas alterações: o primeiro deles determinava o fim do “passe”; e o outro estabelecia que os clubes que participassem de competições profissionais teriam dois anos para se transformar em empresas. Em relação ao último, Proni (1998) expõe uma lacuna na lei, uma vez que a abertura de capital dos clubes empresas não foi regulamentada:

Parece que a legislação preocupou-se mais em romper com o passado e acelerar o processo de modernização, deixando para o próprio mercado (ou melhor, para a dinâmica da concorrência entre equipes, entre agências de marketing esportivo, entre patrocinadores, fabricantes de material esportivo, empresas de comunicação, instituições financeiras etc.) as decisões quanto à forma como o futebol será capitalizado e explorado como negócio privado nos próximos anos (PRONI, 1998, p. 245).

Com a nova lei, o esporte passaria a ser regulado pelas leis do mercado. Pode-se notar, no capítulo a seguir, quais as implicações da nova dinâmica no chamado futebol-empresa. Um dos principais destaques é a nova relação dos clubes (e das marcas) com seus torcedores que também são clientes, sendo que o seu consumo é essencial para a manutenção do espetáculo.

## 4 ANÁLISE DO RED BULL BRAGANTINO

O terceiro e último capítulo deste trabalho começa mostrando alguns casos de sucesso envolvendo empresas privadas na gestão esportiva de clubes do futebol brasileiro. Além do principal exemplo dos anos noventa, com Palmeiras e Parmalat, outras parcerias puderam ilustrar o cenário deste tipo de patrocínio. Nas linhas abaixo pode-se entender como foi o surgimento da empresa que se tornaria a maior do mundo em seu segmento, a Red Bull, e também ver como a companhia usa de uma mistura envolvendo sua filosofia com seus objetivos comerciais. Por fim, há uma análise do prospecto encontrado pelo Red Bull Bragantino, objeto deste estudo. Em sua maior parte, por se tratar de assuntos muito recentes, as referências utilizadas vêm de portais esportivos e mídia digital como GloboEsporte, VEJA, Uol, Gazeta Esportiva, Meio & Mensagem e até mesmo a Red Bull (*site*). Mas, ainda sim, referências teóricas exploradas ao longo dos capítulos anteriores são recuperados para a análise crítica do caso.

### 4.1 Clube-empresa: como surgiu a tendência

Um dos desdobramentos da nova era do futebol no Brasil e no mundo é o chamado clube-empresa. Conforme visto no capítulo anterior, até meados de 1990 o cenário dos clubes profissionais era, no geral, desastroso, especialmente fora das quatro linhas. Os novos consumidores, antes apenas torcedores, entenderam seu papel naquele momento especial de revolução no esporte, pressionando seus times do coração a assumir posturas mais profissionais como um todo. Era preciso revisar toda infraestrutura do futebol, desde os centros de treinamento, estádios, gramados, salários e leis trabalhistas (dos jogadores), calendário de competições, respeito à arbitragem e vários outros aspectos para que o espetáculo chegasse em pé de igualdade com o "produto" futebol da Alemanha, Itália e Inglaterra. (PRONI, 1998, p. 227).

Entretanto, uma perspectiva de mudança foi criada, mesmo que inconclusiva e longe de ser obrigatória, a partir de 1993 com a Lei Zico, já caracterizada nas páginas anteriores. É claro que o debate só foi levado mais a sério quando a Lei Pelé foi sancionada cinco anos depois, já no final da década, mas ao longo destes anos

surgiram alguns casos de sucesso, precedendo o que já era uma tendência no mundo todo e se tornaria viral Brasil afora. O ponto de maior atenção na lei que firmou o novo marco legal do esporte brasileiro se relaciona com a obrigatoriedade de clubes profissionais em se tornarem empresas, condicionando esta regulamentação à participação destes em competições oficiais. Para tal, a medida que vinha dando bons resultado em diversos países da Europa se dividia em três opções para clubes brasileiros: a transformação em sociedade comercial de natureza esportiva; transformação em sociedade comercial de natureza desportiva independente, controlando a maioria do seu capital com direito a voto; ou, por fim, a contratação de uma sociedade comercial para gerir suas atividades profissionais. Dentre as iniciativas tomadas no Brasil nos anos 1990, a primeira caracterizada como cogestão entre futebol e empresa foi protagonizada pela Parmalat, empresa italiana de produtos alimentícios, e o Palmeiras, um dos clubes mais tradicionais do Estado de São Paulo. Concretizado em abril de 1992, o acordo, que aliava know-how gerencial de mais de 30 anos de mercado da marca de laticínios com investimentos e participações diretas nas negociações e decisões do Departamento de Futebol (LOIS; CARVALHO, 1997).

Na obra de Proni, "A metamorfose do futebol", já citada no primeiro capítulo deste trabalho, o professor resume o cenário subsequente à colaboração:

A parceria entre o Palmeiras e a Parmalat proporcionou enorme sucesso em termos de retorno da exposição para seus parceiros e despertou o interesse de muitas empresas interessadas em explorar a projeção que o futebol pode conferir a uma marca. Quando a parceria começou, em 1992, a Parmalat tinha um faturamento bruto de US\$ 220 milhões no Brasil. Nos anos seguintes, ao mesmo tempo que vinham os títulos, cresciam as vendas dos produtos da empresa. Em 1996, o faturamento bruto alcançou US\$ 1,2 bilhão (PRONI, 2000, p.207).

Em artigo publicado no 20º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, o Mestre e Especialista em Marketing Nicolas Lois e o Doutor Sérgio Carvalho (1997) analisam os investimentos e os primeiros anos da parceria ítalo-brasileira. O estudo se baseou em dados e entrevistas concedidas pela Diretoria de Marketing e Diretoria de Esportes da Holding Parmalat, além de uma análise bibliográfica a respeito do marketing esportivo e percebeu que a empresa alimentícia obteve resultados significativos de *share of mind* e *share of marketing* com a parceria, conquistando de uma imagem favorável junto ao seu público-alvo, e aumentando consideravelmente suas vendas.

O levantamento dos autores mostra que, do ponto de vista da corporação, o patrocínio foi um sucesso e o retorno em visibilidade foi, segundo o Diretor de Esportes da empresa, José Carlos Brunoro, maior do que o esperado. Nos 26 meses iniciais da cogestão, houve 13.783 notícias sobre a Parmalat em jornais e revistas brasileiros. Do total, a firma italiana foi título de matéria em aproximadamente 682 vezes, além de ter seu nome ou logotipo exposto em mais de 5.342 fotos na imprensa, totalizando algo próximo a 315.666 cm de colunas de notícia ou imagens a respeito da empresa. Por fim, a gigante de Parma foi notícia em mais de 3.146 horas de televisão e rádio no Brasil. O retorno em exposição de mídia para a Parmalat é quase incalculável, mas segundo a própria Holding, cada dólar investido representa quatro dólares em retorno (BRUNORO, 1996 *apud* LOIS; CARVALHO, 1997, p. 9).

O resultado reflete o investimento inicial de US\$ 8 milhões na equipe paulista. No entanto, sabe-se que a visibilidade proporcionada pelo Palmeiras não era a única responsável pela imagem institucional que a Parmalat começou a construir com a parceria. Mesmo assim, fica evidente que a estratégia adotada pela empresa ofereceu inúmeras oportunidades de promoção em diversos meios de comunicação.

Do lado do clube paulista, o prospecto não foi diferente, uma vez que os resultados da equipe foram, a partir de 1992, para lá de vitoriosos.

Investindo na montagem de uma equipe com jogadores de excelente nível técnico, a Sociedade Esportiva Palmeiras passou do 12º lugar no Campeonato Paulista de 1992 para Vice-Campeão da competição. No ano de 1993, conquista, após 16 anos, o tão esperado Campeonato Paulista e o Campeonato Brasileiro, além de sagrar-se campeão do Torneio Rio - São Paulo e Vice-Campeão do Troféu Ramón Caranza além da Copa Parmalat. Em 1994, volta a ganhar o Campeonato Paulista e o Campeonato Brasileiro. Após um ano sem conquistas (em 1995 o clube conquista apenas um 2º lugar no Campeonato Paulista), no 1º semestre de 1996 sagra-se novamente Campeão Paulista, além de Vice-Campeão da Copa do Brasil (LOIS; CARVALHO, 1997, p. 8).

O modelo ainda é o maior exemplo de protocooperação nas relações de clube com empresa, teve duração de 9 anos além de marcar, até 2021, a fase mais vitoriosa do clube, dando fim a um jejum de 17 anos sem títulos, 11 taças conquistadas, um time repleto de estrelas e outros feitos como o “Ataque dos 100 Gols”, que entraram para o folclore do futebol brasileiro (GARCIA, 2010). Posteriormente, acredita-se que a gestão subsequente do clube paulistano não soube aproveitar o legado da parceria quando esta chegou ao fim, resgatando o amadorismo na gerência de fute-

bol. Em 2001, primeiro ano após a rescisão do contrato entre as duas partes, o Palmeiras teve sua pior temporada desde o início do patrocínio Parmalat (BOTELHO, 2001) e influenciando na queda de rendimento nos anos seguintes, até que o clube atingisse em 2002, a infâmia máxima de sua história até então: o temido rebaixamento para a Série B, deixando de fazer parte da elite do Futebol Brasileiro pelo período de um ano (BATISTA, 2012).

Nos anos seguintes, diversas parcerias semelhantes, mas não tão vitoriosas quanto Palmeiras-Parmalat, apareceram. Uma delas que chama atenção é entre o Sport Club Corinthians Paulista, outro grande clube de São Paulo, e a MSI (Media Sports Investment), fundo estrangeiro de investimentos gerenciado pelo empresário Kia Joorabchian. O contrato, oficializado em agosto de 2004, garantia controle total da MSI sobre o Departamento de Futebol do time paulista por 10 anos, em troca de um super-time e outras promessas que envolviam até mesmo a construção de um estádio de futebol. De fato, o projeto levou a conquista da Série A do Campeonato Brasileiro 2005 e estima-se que a empresa investiu um total de R\$ 115 Milhões em contratações para o plantel de jogadores. No entanto, desentendimentos entre Kia e a diretoria do clube, a eliminação na Copa Libertadores no ano seguinte e uma série de investigações sobre a origem do dinheiro da MSI levaram ao abandono da parceria por parte da empresa, em 2006. (MARQUES, 2009) Por fim, o então Presidente do Corinthians, Alberto Dualib, e o representante da investidora, acabaram sendo indiciados por lavagem de dinheiro, formação de quadrilha e sonegação fiscal, mas foram absolvidos em 2014 por falta de provas. Da mesma maneira em que se pensou em 2002, com o Palmeiras, acredita-se que o episódio Corinthians-MSI foi um dos fatores que culminaram no rebaixamento do time para a Série B do Campeonato Brasileiro em 2007 (CALDAS, 2007).

Além destes, diversos outros casos de cogestão e investimento, marcaram o futebol brasileiro nos anos 90 e 2000, porém obtendo menos sucesso, são os casos de: Banco Excel com América (MG), Botafogo (RJ), Corinthians (SP) e Vitória (BA); ISL (International Sport and Leisure), empresa suíça de marketing esportivo e Clube de Regatas Flamengo (RJ); Nations Bank e Vasco da Gama (RJ); Hicks Muse Tate & Furst, empresa americana do ramo de investimentos com Cruzeiro (MG) e Corinthians (SP); entre outras. (MARQUES, 2009). Logo, é possível perceber que este modelo de gestão teve um *boom* no período citado e após sair dos holofotes volta à tona com uma proposta modernizada, firmando uma colaboração entre, novamente,

o Palmeiras e a empresa de crédito pessoal Crefisa, que se inicia em 2015 e dura até o presente momento. A relação também envolve o nome da Faculdade das Américas (FAM), instituição de ensino que pertence a empresa e estima-se que já foi investido no clube um montante de R\$120 milhões, entre contratações e salários de jogadores. (ZITO, 2019) Novamente é notada a tendência de patrocinadores que querem muito mais do que apenas a sua marca estampada nas camisas e placas publicitárias.

## **4.2 A Red Bull**

Após uma breve contextualização de outras empresas que atuaram no marketing esportivo nacional, é hora de conhecer mais a fundo a corporação que tem papel central neste debate. A Red Bull é uma fabricante de bebidas energéticas, fundada em 1987, na Áustria. O criador da marca, Dietrich Mateschitz, foi responsável pela introdução de uma categoria de produto inédita: a das bebidas energéticas. Desde então, Dietrich alega que desenvolveu não só um novo produto, mas também um conceito de marketing único (RED BULL, 2021). Em levantamento feito pela revista Forbes, a Red Bull ocupa o lugar de 69ª marca mais valiosa do mundo em 2020, com valor agregado de US\$ 11,1 bilhões, além de um faturamento anual de US\$ 6,8 bilhões (SWANT, 2020). A gigante de energéticos já vendeu, desde sua fundação, aproximadamente 80 bilhões de latinhas de energético, sendo 8 bilhões delas somente em 2020, de acordo com informações da própria empresa e também da revista Forbes (2020).

Porquanto, o sucesso da companhia denota o tanto o conhecimento profundo de seu público-alvo quanto a coragem de assumir uma postura irreverente no tocante ao seu marketing. A austríaca foi capaz de inserir seu produto em um mundo e cultura próprios, adquirindo fãs da marca ao longo dos anos. De acordo com a Red Bull, a bebida energética tem capacidade de estimular o metabolismo e aumentar a performance e concentração do consumidor, independentemente de como ela se caracteriza e é capaz de revitalizar o corpo e mente”. Também segundo a empresa, os momentos ideais para o consumo de suas latinhas envolvem ações com elevados níveis de concentração ou energia, como por exemplo dirigir, estudar, trabalhar, se exercitar ou curtir uma noite de festa (CONCEIÇÃO, 2012, p. 82).



Além do mais, o posicionamento da marca é uma de suas características de destaque. Desde sua introdução ao mercado, o Touro Vermelho usa de atributos emocionais para fixar sua imagem na mente dos consumidores, associando-se a eventos de esportes radicais para se conectar ao público jovem. Com uma estratégia global de patrocínio, a Red Bull marca presença em diversos eventos ao redor do mundo, aumentando a visibilidade e multiplicando seus impactos com publicidade (NISTAL, 2014, p. 43). Desse jeito, o público associa esportes radicais diretamente à marca Red Bull, o que agrega também um estilo de vida jovem e urbano. O conjunto destas e outras características conferem à empresa um *share of market* de 43% em 2020 no segmento de bebidas energéticas a nível mundial, segundo dados do portal T4, site especializado em dados da indústria.

O primeiro *case* de sucesso envolvendo a Red Bull e esportes radicais aconteceu logo no ano seguinte de sua fundação, em 1988, quando foi criado o *Dolomitenmann*. A prova é disputada anualmente e consiste em um revezamento de quatro esportes radicais: corrida na montanha, *paragliding*, mountain bike e canoagem. (TI-ERNEY, 2019). Outra estratégia da marca é sua associação com atletas de alto rendimento e relevância, semelhante ao que Nike e Adidas fizeram ao longo dos anos 1980 e 1990, conforme ilustrado no item 2.3 desta monografia, com apoio de Proni (1998). O primeiro patrocínio de um atleta individual pela companhia de bebidas energéticas foi com o piloto austríaco de Fórmula 1, Gerhard Berger, em 1989. Alguns anos depois, a Red Bull assina o primeiro contrato com atletas internacionais, em 1994, e nunca mais para de se associar a estrelas de diversos esportes (RED BULL, 2019).

Voltando o foco para os eventos, as inovações não pararam por ali, e pode se dizer até que a marca acabou criando alguns “esportes”. Exemplos notáveis de eventos próprios são: *Red Bull X-Fighters* (saltos de motocicleta); *Red Bull Air Race* (corrida de aviões); *Red Bull Cliff Diving* (saltos de grandes alturas); *Red Bull Skate Generation* (manobras de skate). Além disso, não se pode ignorar outra infinidade de eventos radicais que não foram criados mas ainda assim são patrocinados pela companhia austríaca (CAMPOS, 2014, p. 41-48). Por fim, pode-se observar a força da marca através da Red Bull Racing (RBR), talvez o patrocínio de maior visibilidade à nível global. A escuderia representa a austríaca na Fórmula 01 e é uma das principais equipes do automobilismo na última década, com 04 títulos e 183 pódios acumulados em 16 temporadas.

No futebol, a companhia investe dinheiro há mais de 17 anos, iniciando sua jornada no esporte em 2005, quando adquiriu o RB Salzburg em 2005. No ano seguinte foi a vez de encarar um super-projeto de investimento na Major League Soccer (MLS) - principal liga norte-americana de futebol, com o New York Red Bulls. Desde então surgiram: o Red Bull Brasil, na cidade de Campinas, interior do estado de São Paulo; o Red Bull Ghana, em 2008, representante do continente africano - teve seu projeto encerrado em 2014 sem muito sucesso. Por fim, veio a fundação do RasenBallsport Leipzig (conhecido como RB Leipzig) em 2009, na Alemanha (REIS, 2016).

### **4.3 Transformação do Bragantino: o Leão que ganhou asas**

O Red Bull Bragantino, ou apenas RB Bragantino para alguns, é uma nova aposta da marca austríaca no futebol brasileiro. Exatamente 13 anos após a primeira experiência no Brasil, pode-se dizer que o projeto é uma das melhores experiências da Red Bull no futebol até então. Isto porque o RB Bragantino vai dar um retorno em exposição de marca tal qual o New York Red Bulls, e pode alcançar êxito esportivo, à exemplo dos “irmãos” da Áustria, multicampeões nacionais, e também da Alemanha, onde o clube local tem relevância na liga continental. Ao contrário do que foi feito em 2009 esta nova empreitada não partia do zero, a partir da criação de um clube inteiro, desde estrutura, funcionários, estatuto, estádio e mais aspectos básicos de um time de futebol.

Desta vez, a Red Bull se aliava a um time com imagem consolidada no futebol local e nacional. Mesmo não fazendo parte do seleto grupo de clubes da elite, e longe de ser um dos clubes mais vitoriosos do país, o Clube Atlético Bragantino, fundado em 1928, ganhou notoriedade apenas nos anos e noventa, quando, em um intervalo de três temporadas, ergueu as taças do Campeonato Paulista (1ª divisão), Campeonato Brasileiro Série B e por pouco não levou também o caneco da Série A, sendo vice-campeão em 1991. O clube de Bragança Paulista, São Paulo, pode ser considerado um dos mais tradicionais do estado, sobretudo quando tiramos de cena grandes agremiações da capital: Corinthians, Palmeiras, Santos e São Paulo.

Ademais, um ponto positivo que corroborou para o encontro entre Red Bull e Bragantino foi que, no momento das negociações com a firma de bebidas energéti-

cas, o Bragantino já havia subido da Série C para Série B do Campeonato Brasileiro, o que aumentava o potencial do projeto nas duas frentes: no esporte, ou seja, não haveria necessidade de passar duas ou mais temporadas buscando acessos até chegar nas divisões mais relevantes do país; e exposição, uma vez que os campeonatos mais qualificados são televisionados e estão sempre em evidência. A negociação, oficializada em março de 2019, previa um contrato de patrocínio e gestão do Departamento de Futebol do clube até o final da temporada de 2020, com opção de renovação. Por sua vez, o acordo envolvia, principalmente, a estampa da marca Red Bull no patrocínio *master* - como é chamado o patrocinador que estampa sua marca na parte frontal e central do uniforme, no abdome - além da mudança de fornecedor dos materiais esportivos do clube, passando para o comando da Nike, que por sua vez patrocina todos os outros times de futebol relacionados à Red Bull. No quesito gestão, Thiago Scuro, representante da companhia austríaca, passou a ser o CEO, assumindo a Administração e Departamento de Futebol do clube, enquanto Marco Chedid, até então presidente do Bragantino, teve seu cargo mantido em caráter de honra. A transição completa da gestão deve acontecer de três a cinco anos do início da parceria, mas é certamente um marco na história do Clube, posto que a família Chedid comanda a equipe do interior de São Paulo desde a década de 60 (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2019). Nota-se aqui um movimento de cessão em uma das demandas citadas por Proni (1998) no capítulo anterior, e percebida amplamente na maioria dos clubes brasileiros: a estrutura política arcaica das agremiações, que muitas vezes se têm Conselhos Deliberativos para influenciar em suas administrações, deixando decisões importantes nas mãos da vontade política desses indivíduos com interesses próprios.

No contrato inicial, não estava prevista a mudança de nome nem emblema do clube, mas estas possibilidades ficaram em aberto para um segundo momento e foram de fato confirmadas para a temporada seguinte, tendo o anúncio oficial pelo clube no dia 01 de janeiro de 2020. Em contrapartida, o Massa Bruta, apelido do time, recebeu a quantia de R\$ 45 milhões para contratação de jogadores que reforçariam o time para a disputa da Série B. Inicialmente, a diretoria previu o acesso do RB Bragantino à Série A do Brasileirão ao final de duas temporadas, mas a meta foi batida em tempo recorde, e o Bragantino já iniciou 2020 figurando na elite do futebol nacional (GLOBOESPORTE, 2020).

A parceria deixou, no entanto, o Red Bull Brasil, de Campinas, um pouco de lado. Isso ocorreu por conta da complexidade do regulamento da CBF para classificação dos times nas Séries A, B, C e D. Teoricamente, quando um clube é criado, ele tem de se filiar à federação de seu estado e à CBF. De início, a equipe disputa as divisões locais menos prestigiadas e, caso obtenha o respectivo título ou critérios de classificação, garante uma vaga na divisão de cima. Depois de algumas temporadas subindo de divisão, o referido clube estaria apto, pelos critérios da CBF, a disputar a Série D do Campeonato Brasileiro. Na prática, o RB Brasil começou disputando o que seria a 4ª divisão do Campeonato Paulista, demorou oito temporadas apenas para chegar a 1ª divisão local e posteriormente, na mesma temporada, a Série D mencionada anteriormente. Na prática, a Red Bull teve oito anos de operação, absorvendo os custos de funcionamento da equipe e ainda faltavam, pelo menos, três temporadas até chegar ao grande sonhada elite do futebol profissional. Atualmente, sabe-se que isso sequer ocorreu, e que a equipe de Campinas oscilou em desempenho até que fosse desmembrada totalmente em 2020, passando a disputar apenas campeonatos com seu plantel sub-23, assumindo o papel de “time B” da Red Bull no Brasil.

Por isso, como o acesso à série A estava mais próximo do Bragantino, o clube se tornou prioridade da empresa. Ainda em 2019 parte do capital humano do Red Bull Brasil, incluindo jogadores profissionais, de base e funcionários, foi absorvida e transportada para Bragança. Já em fevereiro de 2021, a equipe campinense moveu toda sua estrutura para Bragança, passando inclusive a mandar seus jogos no Estádio Nabi Abi Chedid, casa do Bragantino (MELO, 2021).

Os números até então têm se mostrado mais que satisfatórios para o time de Bragança. O investimento inicial previa o acesso do clube para Primeira Divisão do Brasileiro em até dois anos, feito que a equipe atingiu já na primeira temporada de parceria, com o título de campeão da Série B (CBF, 2019). Além de que, a aceitação do público com a mudança, na visão do CEO da Red Bull, parece ser positiva. Em entrevista ao jornal A Bola (2021), Thiago Scuro, afirmou:

“É impressionante como o amante do futebol no geral recebeu de forma positiva o nosso modelo. [...] Os consumidores de futebol no Brasil são carentes de um modelo de gestão mais estruturado, organizado e transparente. Temos representado tudo isso, e ficamos muito orgulhosos e felizes. Já dentro da cidade de Bragança Paulista e região, temos mais reações positivas do que negativas, e isso é natu-

ral, porque através desta gestão o clube voltou a ser competitivo depois de 20 anos. Tudo isso traz muita euforia.”

No entanto, há um grupo de torcedores “saudosistas” que não receberam bem todas estas notícias. Em reportagem exibida no programa Esporte Espetacular, ainda em 2019, os ex-atletas e campeões pelo Clube Atlético Bragantino, Pintado e Lauro Muller repudiam toda e qualquer possibilidade de mudança no escudo, uniforme e cores da equipe, alegando que estas mudanças ferem diretamente o respeito e a tradição conquistados pela equipe ao longo de sua trajetória no futebol. Naquele momento, as mudanças referidas ainda não tinham sido oficializadas, mas tudo indicava que todas aconteceriam. Na mesma matéria, vemos o caso do RB Salzburg que, mesmo se tornando o maior campeão da Áustria, enfrentou resistência de parte de sua torcida, que inclusive se desvinculou totalmente e criou um novo clube, resgatando as origens da antiga agremiação. Aliás, não faria sentido a Red Bull se dedicar tanto a estas investidas se não fosse para reafirmar seu nome e sua marca, dado que já foi mostrado neste trabalho a importância destes fatores (nome, design, símbolo) para a construção de uma marca, sobretudo uma marca forte que se diferencie de seus concorrentes (ESPORTE ESPETACULAR, 2019).

Mesmo com a contradição, as médias de público ao longo do campeonato comprovam a fala do mandatário. No Campeonato Paulista de 2019, ainda como Clube Atlético Bragantino, a média de público pagante foi de 2.234 torcedores ao longo de 7 partidas no campo Nabi Abi Chedid. Após a parceria, o clube registrou uma média de 6.207 torcedores por jogo na Série B do mesmo ano, isso ao longo de 19 jogos como mandante (GloboEsporte, 2020). Por último, ainda podem-se destacar alguns recordes de público da gestão Red Bull: na primeira partida no estádio “Nabizão” pela Série B, contra o Sport Club do Recife, o público registrado foi de aproximadamente 8.200 pagantes (GloboEsporte, 2019); e no Paulistão do ano seguinte, após quase um ano de parceria, a cogestão teve seu público recorde, quando 9.866 pessoas pagaram ingresso para assistir Palmeiras e RB Bragantino, em Bragança Paulista (GloboEsporte, 2020). A temporada de 2020, no entanto, não pôde servir como referência pois que, com a proibição do público nos estádios em virtude da pandemia da Covid-19, apenas 5 das 55 partidas tiveram presença de público. Entretanto, pode-se observar que, além de mais presente, o público do Nabi Abi Chedid mudou de perfil. O resultado dentro de campo e a organização fora dele co-

laboram para um ambiente mais leve e alegre, possibilitando maior conforto para famílias locais voltarem a frequentar o tradicional estádio (CARNEIRO, 2019). Isso nada mais é do que entender o futebol, a partir de sua administração, como um espetáculo, não de forma romantizada, como o espetáculo com a bola, mas o produto de entretenimento que ele se configura, como um programa que volta a ser opção de uma família no sábado à noite ou domingo à tarde. A Red Bull se preocupa com o torcedor que vai ao estádio, pois entende que, como consumidor, tratá-lo bem e fazer valer seu dinheiro é essencial para que este torcedor volte a consumir, tenha uma experiência positiva, volte ao estádio mais vezes, compre produtos licenciados, assine o sócio-torcedor do clube e por aí vão as possibilidades.

Por outro lado, abordando outra frente importantíssima na perspectiva do marketing esportivo, existem as transmissões dos jogos para quem não vai ao estádio. No caso da televisão, o Bragantino fechou contrato com a Globo para a transmissão das 38 partidas válidas pelo campeonato, incluindo os canais do Grupo Globo na TV aberta (Globo), TV fechada (SporTV) e *pay-per-view* (Premiere) (UOL, 2020). As médias de audiência não foram divulgadas pela emissora, tão pouco pode-se considerar que o Bragantino foi amplamente divulgado ao vivo para a TV aberta, visto que apenas duas partidas do clube no campeonato, aproximadamente 5% do total, foram exibidas nesta modalidade. Isso mostra que a grande exposição buscada pela Red Bull não se dá pelas transmissões ao vivo, para as massas. Mas sim nas “mesas redondas” dos programas esportivos, nas capas de jornais impressos, nos telejornais e assim por diante. É como foi dito anteriormente a respeito da Parmalat: se a marca fosse pagar por estes espaços na mídia, com o objetivo de ter tamanha exibição, teria que desembolsar um valor incalculável.

Fora isso, deve-se destacar os resultados digitais atingidos com a parceria com a empresa de bebidas energéticas. O crescimento do Bragantino, segundo o IBOPE Repucom, especialista em pesquisa e estatística, já havia sido expressivo ao longo de 2019 e foi ainda maior em 2020, tendo sua base de seguidores em 89%, maior marca entre times brasileiros (IBOPE, 2020). Vale ressaltar que este aumento se materializa em uma base consolidada de 422 mil seguidores<sup>6</sup>, número bem expressivo se comparados aos 170 mil habitantes da cidade de Bragança Paulista, provando que este aumento é decorrente também de pessoas que não são, neces-

---

<sup>6</sup> Valores considerando os seguidores acumulados das plataformas: Facebook, Instagram, Tik Tok, Twitter e Youtube

sariamente, torcedores locais, mas que são também simpatizantes ao redor de todo o Brasil, interessados no trabalho desempenhado pelo Red Bull Bragantino ou apenas admiradores da marca a bebida. Até porque, querendo ou não, o Bragantino carrega agora também o capital acumulado da Red Bull, e a partir do momento em que esta investiu na parceria, estava ciente de que o time se tornaria mais uma extensão da identidade corporativa da empresa. Espera-se do Red Bull Bragantino, resultados positivos e campanhas de destaque, antes mesmo que eles aconteçam, mas pela imagem percebida da marca para com seu público.

Mesmo com seus objetivos iniciais atingidos, o plano de Thiago Scuro e sua equipe não pararam por aí. Em 2020 apareceu o maior desafio da Red Bull até então: fazer parte da elite do futebol brasileiro, e se manter nela. Mais dinheiro foi injetado e, com ele, mais jogadores chegaram ao clube, totalizando 84 milhões de reais apenas em reforços para o elenco (GloboEsporte, 2020). O valor está muito acima da média se comparado a todos os outros grandes clubes do Brasil, e no final da temporada, a equipe apenas “perdeu” em investimento para o Flamengo e Atlético Mineiro, dois clubes que viveram em 2019 momentos econômicos e esportivos de sucesso. A iniciativa pode ser vista como uma analogia de um comercial de televisão onde a Red Bull é a anunciante e sua equipe é a propaganda: de nada adianta o anunciante investir pesado comprando o melhor e mais caro espaço comercial, e não ter uma boa peça publicitária, com objetivos e targets claros. Com investimentos assertivos, o objetivo foi concluído, e o “Massa Bruta”, como é chamado carinhosamente pela torcida, terminou o Campeonato Brasileiro na 10ª posição, com 53 pontos em 38 jogos, além de ter garantido uma vaga na Copa Sul-Americana 2021, voltando a uma competição internacional após 25 anos (GAZETA ESPORTIVA, 2021). O feito significa que oferece à Red Bull uma oportunidade de exposição jamais vista pela empresa em todo hemisfério sul, já que o Bragantino vai desfilar com suas cores por diversos países da América do Sul na competição e consequentemente sairá nas transmissões ao vivo, debates esportivos, telejornais e mais infinitas possibilidades nesses respectivos países.

As vantagens para a equipe de Bragança não param por aí, no meio de 2020, com a parada temporária dos campeonatos no país, o Red Bull Bragantino aproveitou para iniciar uma reforma do Estádio Nabi Abi Chedid, com um projeto que prevê melhorias até o final de 2021. Na primeira fase de restauração, o clube priorizou os aspectos principais para clube e marca, ou seja, o futebol e imagem. Assim, o siste-

ma de iluminação e o gramado sofreram grandes melhorias, e por outro lado, a fachada do estádio foi pintada e a arquibancada central marcada com as cores e emblema da Red Bull. Outras benfeitorias foram feitas ao longo da estrutura, como novos escritórios, sala de VAR (Video Assistant Referee) e vestiários, tudo com as cores da companhia austríaca. A proposta ainda almeja aumentar a capacidade de torcedores em 2021, saindo de aproximadamente 12.000 lugares para 20.000 (GOMES, 2020).

No entanto, é claro que a equipe do “Toro Loko”, como é referenciado o mascote do Red Bull, ainda encontra alguns obstáculos no caminho do sucesso. A Rede Globo, principal emissora do Brasil, arrecadou mais de R\$ 8 bilhões apenas com publicidade em 2019. Sabe-se que a gigante é dona da maior audiência e também da maior plataforma de esportes do país (FELTRIN, 2020). No caso do futebol, o Grupo Globo é dono dos direitos de transmissão dos principais campeonatos estaduais e nacionais, incluindo a Copa do Brasil e o Campeonato Brasileiro Série A. Com isso, foi possível observar uma crescente “polêmica” a partir da última década. De certo que em 2010 ainda não havia Red Bull Bragantino e o Red Bull Brasil não tinha relevância nacional, mas foi nesta época em que começaram a surgir os principais casos de *naming rights* em estádios Brasil afora, ou seja, empresas pagando uma grande quantia aos clubes para “nomear” seus estádios, algo muito comum na Europa. A mencionada polêmica se deu quando a emissora passou a evitar menções às patrocinadoras desta em suas transmissões, em razão de que estaria fazendo um tipo de propaganda gratuita. A atitude da emissora, tanto em seu canal principal na TV aberta, quanto na TV fechada e no *pay-per-view* defende, a princípio, seus interesses comerciais, mas também prejudica o avanço do patrocínio esportivo no Brasil, já que as grandes vantagens da exposição de uma marca em um jogo de futebol é o *product placement* nas transmissões ao vivo e a repetição das imagens em programas de televisão ao longo dos dias. “Ao quebrar” essa vantagem, ou o interesse do patrocinador diminui, ou o valor pago aos clubes em patrocínio diminui, pois de fato aquele acordo de patrocínio está entregando menos retorno em exposição do que deveria ou poderia, considerando as transmissões ao vivo e repercussão das partidas.

A orientação da Globo não mudou até que a emissora precisou tomar uma decisão importante ainda em 2020. Em setembro daquele ano, o Corinthians fechou um acordo de *naming rights* para sua arena e pela empresa (Hypera Pharma) se



tratar de uma grande parceira comercial da Globo, a emissora resolveu tanto mencionar o nome em suas transmissões, quanto também mencionar o nome de outras arenas com contratos de patrocínio semelhante, para evitar desconforto com os demais clubes. Com este movimento, a antes chamada “Arena Palmeiras”, finalmente foi anunciada como “Allianz Parque”, nome original do estádio palmeirense desde sua construção em 2014 (LAVIERI, 2020).

Da mesma forma com que tratou o Red Bull Brasil e a Red Bull Racing, a rede de televisão sempre reduziu o “Red Bull” para “RB” em todas suas transmissões. Desde 2019, a diretoria do clube de Bragança se mostra insatisfeita com a decisão da emissora, mas com o episódio da Hypera Pharma, o descontentamento aumentou. Segundo o colunista da Uol, Danilo Lavieri (2020), ambas as partes tentam chegar a um acordo sobre um impasse. O time por sua vez poderia até apelar e colocar uma cláusula nas renegociações dos direitos de transmissão, mas optou por ceder para facilitar o acordo em 2020. O próprio Thiago Scuro já previa este tipo de conflito e prefere, publicamente, não alimentar a discussão. Em entrevista para a VEJA em 2019, o CEO disse:

Na minha visão não atrapalha (ser chamado apenas de Bragantino). Nosso nome será Red Bull Bragantino e esperamos que sejamos tratados assim, mas não vejo isso como algo determinante. Vamos respeitar toda e qualquer regulamentação que for criada. A nossa percepção é cada vez mais essa discussão tem amadurecido (CASTRO, 2020).

Outro ponto que entrará em conflito com os objetivos da maior empresa de bebidas energéticas do mundo é o regulamento imposta pela Confederação Sul-Americana de Futebol (CONMEBOL) em suas competições. A instituição é bem rigorosa com seus contratos de patrocínio e possui diversas cláusulas em seu Manual de Direitos Comerciais e de Marketing. O 3º capítulo do documento destina-se apenas a estas regulamentações. Portanto, nas partidas válidas para a Copa Sul-Americana de 2021, campeonato em que o Massa Bruta tem vaga, será de responsabilidade do clube retirar ou cobrir qualquer publicidade comercial (nos arredores do estádio) de empresas que não participem como patrocinadoras das edições atuais dos torneios. (CONMEBOL, 2019). Sendo assim, o Bragantino terá que cobrir temporariamente as placas da Red Bull, a menos que queira pagar uma multa milionária ou que a companhia austríaca decida, repentinamente, patrocinar a competi-

ção que é a 2ª mais importante da América Latina. Estes foram apenas dois exemplos de “barreiras” que a Red Bull pode encontrar, mas do outro lado ainda existem infinitas oportunidades para a empresa expor sua marca associada ao clube de Bragança, nacional e internacionalmente.

Por fim, pode-se dizer que o Red Bull Bragantino começa a traçar um caminho bem diferente dos demais clubes da Série A do Campeonato Brasileiro. De um lado, temos uma empresa global, com uma das marcas mais consolidadas do mundo e que praticamente “nasceu” do marketing, e nele se destacou desde sua fundação, protagonizando a liderança de seu mercado. De outro, temos um clube ávido para reconquistar seu reconhecimento após quase 20 anos sem títulos expressivos, com uma torcida carente e muito menos resistente a mudanças e uma diretoria com vontade política de alavancar o clube, mesmo que signifique, com o tempo, abrir mão do poder. Com ambos, tem-se uma mistura do que, como foi mostrado, é uma postura ideal para uma marca, e do outro lado, praticamente um veículo de comunicação para esta marca, que se beneficiam mutuamente com o sucesso da outra e resgatam o caráter do esporte-espetáculo, preterido no futebol brasileiro até então.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar o patrocínio esportivo da marca Red Bull no time de futebol Clube Atlético Bragantino, a partir de uma injeção financeira, visando associar o sucesso esportivo à exposição da marca. Com a finalidade de alcançar esse objetivo, foi feita uma revisão bibliográfica considerando autores relevantes no esporte, no marketing e na antropologia – posto que o primeiro tem grande relação com a cultura –, da mesma maneira que os principais meios de comunicação do esporte nos últimos anos. Com base na revisão dos autores de marketing esportivo e antropologia, foi possível observar, em primeiro lugar, o significado do futebol para o brasileiro. Além disso, pôde-se identificar diversas tentativas de revolucionar o futebol brasileiro, a partir de parcerias entre clubes e empresas privadas – envolvendo, inevitavelmente, o patrocínio – tal qual a percepção dos clubes de futebol como marcas. Para mais, a revisão dos noticiários e críticos esportivos contemporâneos nos ajudou a pontuar os resultados do Red Bull Bragantino até então, bem como seu prospecto para os próximos anos.

Conforme revelado pela análise, o futebol carrega diversos tradicionalismos acumulados ao longo de seus quase 130 anos no Brasil. Hábitos corriqueiros foram, desde o princípio da atividade, normalizados na gestão dos clubes de futebol por aqui, que não puderam, tanto por iniciativa própria ou por incentivo governamental, se adaptar ao mundo globalizado. Em todas as tentativas de modernização, houve pormenores políticos, econômicos ou sociais, fazendo com que estas ações, tanto no futebol como um todo, quanto pontualmente em um único time, chegassem a um eventual fracasso. A análise do caso Red Bull Bragantino, todavia, mostra uma perspectiva favorável para ambos envolvidos – empresa e clube –, ainda que as mesmas questões políticas apareçam, o tradicionalismo vai se quebrando e, aos poucos, mostrando que concepções contemporâneas de gestão podem significar maior sucesso comercial e desportivo. Por fim, pode-se dizer que o Red Bull Bragantino já atingiu relevância local no futebol de São Paulo e, em breve, pode reafirmar sua presença como potência nacional, com algum título expressivo ou, pelo menos, consecutivas figurações na elite do futebol. Esta afirmação pode vir até mesmo, quem sabe, por meio de uma campanha internacional, como almeja o clube-empresa através de seu slogan: “prontos para o mundo”. Além de tudo, o sucesso do Bragantino pode abrir portas para novas iniciativas e projetos de gestão, seja com

a participação de empresas privadas ou não, mas que visem afastar a imagem amadora das diretorias de agremiações esportivas, visando o equilíbrio das finanças de cada clube bem como a consolidação destes como marcas fortes. É claro que o sucesso ou revés do clube – e marca – em questão só poderão ser avaliados após alguns anos de atividade. Pode-se dizer também que o caminho de mudança é correto, mas o modelo ideal de gestão ou qualquer outra iniciativa que possa, de fato, revolucionar o futebol brasileiro, pode estar bem longe da realidade atual, tendo em vista as iniciativas esportivas citadas nas páginas anteriores, sobretudo nos esportes norte-americanos.

Fazer parte desta pesquisa, somando a experiência prévia como entusiasta da bola e profissional de marketing esportivo, serviu para entender a fundo como se deram os problemas e experiências negativas do futebol brasileiro - outrora o melhor do mundo - como também qual o panorama de mudança da estrutura do desporto, que, ao mesmo tempo se vê em decadência econômica e, por outro lado, apresenta enorme potencial lucrativo. A importância deste trabalho para a formação do autor foi inestimável, visto que une a aplicação de conteúdos aprendidos ao longo da graduação a um tema de seu interesse e do qual mostra-se fanático há, aproximadamente, 16 anos. É evidente que esta monografia se limita ao estudo de caso e a percepção dos clubes como marca e, decerto, ainda existem outros aspectos envolvidos nesta discussão que merecem uma análise minuciosa por si só, como, por exemplo, a legislação brasileira para o esporte, o uso do futebol como forma de controle social, o detalhamento da estrutura de gestões amadoras *versus* gestões modernas, entre outros assuntos que podem ser explorados em trabalhos futuros. Espera-se, por fim, que o futebol e o marketing esportivo no Brasil desafiem o *status quo* e possam se tornar referência para outros países sul-americanos, além de figurar com relevância no cenário mundial.

## REFERÊNCIAS

A empresa Red Bull. In: **Red Bull**, 2018. Disponível em <<https://www.redbull.com/br-pt/energydrink/empresa-red-bull>>. Acesso em 07 de mar. de 2021.

A história por trás do 1º atleta de velocidade da Red Bull, Gerhard Berger. In: **Red Bull**, disponível: <<https://www.redbull.com/br-pt/gerhard-berger-f1-historia>>. Acesso em 08 de mar. de 2021.

ANDRADE, B. Red Bull Bragantino: frutos e respeito fora de campo. In: **A BOLA**, disponível: <<https://www.abola.pt/nnh/2021-03-08/brasil-red-bull-bragantino-frutos-e-respeito-dentro-e-fora-de-campo/881973>> Acesso em 10 de mar. de 2021.

ANTUNES, F. M. R. F. O futebol nas fábricas. In: **Revista USP**, [S. l.], n. 22, p. 102-109, 1994. DOI: 10.11606/issn.2316-9036.v0i22p102-109. Disponível em <<https://www.revistas.usp.br/revusp/article/view/26963>>. Acesso em 20 de mar. 2020.

BATISTA, D. Há exatos 10 anos, o Palmeiras perdia para o Vitória e era rebaixado no Brasileirão. In: **O Estado de São Paulo**, 17 de nov. de 2012. Disponível em: <<https://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,ha-exatos-dez-anos-o-palmeiras-perdia-para-o-vitoria-e-era-rebaixado-no-brasileirao,961226>>. Acesso em 07 de mar. de 2021.

BOTELHO, J. C. **Sem Parmalat, Palmeiras faz seu pior ano pós-jejum**. In: Folha de São Paulo, disponível em 29 de dez. de 2001. <<https://www1.folha.uol.com.br/fsp/esporte/fk2912200108.htm>>. Acesso em 07 de mar. de 2021.

**Bragantino e Sport empatam em jogo pela Série B do Brasileiro**. In: GloboEsporte, 2019. Disponível em <<https://globoesporte.globo.com/sp/vale-do-paraiba-regiao/futebol/brasileirao-serie-b/jogo/06-05-2019/bragantino-sport.ghtml>>. Acesso em 07 de mar. de 2021.

**Bragantino fecha a Série B com vitória e recebe taça de campeão.** In: CBF, disponível em 30 de nov. de 2019 <<https://www.cbf.com.br/futebol-brasileiro/noticias/campeonato-brasileiro-serie-b/bragantino-fecha-serie-b-com-vitoria-e-recebe-taca-de-campeao>>. Acesso em 07 de mar. de 2021.

CALDAS, A. **Rebaixamento marca o triste fim do “conto-de-fadas” corintiano.** In: Extra, disponível em 03 de dez. de 2007 <<https://extra.globo.com/esporte/rebaixamento-marca-triste-fim-do-conto-de-fadas-corintiano-644577.html>>. Acesso em 7 de março de 2021.

CAMPOS, A. P. **Branded content como estratégia de marketing:** estudo de caso Red Bull. 2014. 55 f. Trabalho (Especialista em Marketing) - Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

CARNEIRO, G. **Quem ama o Bragantino?** In: Uol, disponível em 14 de nov. de 2019 <<https://www.uol.com.br/esporte/reportagens-especiais/dinheiro-da-red-bull-triplica-publico-do-bragantino-mas-gera-criticas-time-vendido/>>. Acesso em 20 de mar. de 2021.

CASTRO, L. F. **Isso a Globo não mostra:** a polêmica em torno do nome Red Bull Bragantino. In: VEJA, disponível em 14 de jan. de 2020 <<https://veja.abril.com.br/placar/isso-a-globo-nao-mostra-a-polemica-em-torno-do-nome-red-bull-bragantino/>>. Acesso em 12 de mar. de 2021.

**Claudinho marca e Bragantino termina o Brasileirão com vitória sobre o Grêmio.** In: Gazeta Esportiva, disponível em 25 de fev. de 2021 <<https://www.gazetaesportiva.com/campeonatos/brasileiro-serie-a/claudio-marca-e-bragantino-termina-brasileirao-com-vitoria-sobre-o-gremio/>>. Acesso em 14 de mar. de 2021.

**Coca-cola é a marca mais consumida no mundo pelo 8º ano consecutivo.** In: InfoMoney, Disponível em 20 de maio de 2020 <<https://www.infomoney.com.br/consumo/coca-cola-e-a-marca-mais-consumida-no-mundo-pelo-8o-ano->>



FREITAS, B. **Mirandinha**: 'I'm always looking out for what's going on at Newcastle'. In: The Guardian, 07 de ago. de 2019. Disponível em <<https://www.theguardian.com/football/2019/aug/07/mirandinha-newcastle-jointon-paul-gascoigne-brazil>>. Acesso em 21 de maio de 2020.

GARCIA, D. **A Era Parmalat, época mais vitoriosa da história palmeirense**. In: Terra, 21 de maio de 2010. Disponível em <<https://www.terra.com.br/esportes/futebol/brasileiro-serie-a/a-era-parmalat-epoca-mais-vitoriosa-da-historia-palmeirense,a75bdc24bfe9a310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html>> Acesso em 07 de março de 2021.

**Globo e Bragantino chegam a acordo por transmissões dos jogos do Brasileiro**. In: Uol, disponível em 06 de ago. de 2020 <<https://noticiasdatv.uol.com.br/noticia/televisao/globo-e-bragantino-chegam-acordo-por-transmissoes-dos-jogos-do-brasileirao-40439>>. Acesso em 20 de mar. de 2021.

GOMES, R. **Em obras**: o que já foi feito no estádio do Braga. In: Red Bull, 14 de set. de 2020. Disponível em <<https://www.redbull.com/br-pt/futebol-red-bull-bragantino-estadio-reforma-obras>>. Acesso em 14 de mar. de 2021.

HELAL, R.; GORDON, C. A crise do futebol brasileiro: perspectivas para o século XXI. In: **Revista ECO-Pós**. Rio de Janeiro, v.5, n.1, p. 37-55, 2002.

CONMEBOL, 2019. **Manual de derechos comerciales y de marketing 2019**. Disponível em <<https://www.conmebol.com/sites/default/files/manual-de-derechos-comerciales-y-marketing-2019-por.pdf>>. Acesso em 14 de mar. de 2021.

JESUS, G. M. Os esportes e a modernidade urbana: o advento do futebol no Brasil. In: **Encontro de História de Esporte, Lazer e Educação Física**, 5, Maceió: Ed. Unijuí, 1997.



KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Prentice-Hall, 2009.

LAVIERI, D. **Red Bull se irrita após acordo de naming rights e ainda negocia com Globo**. In: UOL, disponível em 11 de set. de 2020 <<https://www.uol.com.br/esporte/colunas/danilo-lavieri/2020/09/11/red-bull-se-irrita-apos-acordo-de-naming-rights-e-ainda-negocia-com-globo.htm>>. Acesso em 12 de mar. de 2021.

LOIS, N & CARVALHO, S. Palmeiras/Parmalat: Um case de sucesso no desenvolvimento da estratégia de marketing no esporte. In: **Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, 20, Santos, 1997.

MARQUES, D. **Relembre parcerias de sucesso e fracasso no futebol**. In: Terra, disponível em 17 de dez. de 2009 <<https://www.terra.com.br/esportes/futebol/relembre-parcerias-de-sucesso-e-fracasso-no-brasil,6f08cc6329d9a310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html>>. Acesso em 07 de mar. de 2021.

MELLO, J. M. C. de; NOVAIS, F. A. **Capitalismo tardio e sociabilidade moderna**. In: SCHARCZ, L. M. (Org.). **História da vida privada no Brasil: contrastes da intimidade contemporânea**/Coord. por Fernando Novais. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

MELO, R. **Após 13 anos, RB Brasil deixa Campinas e muda em definitivo para Bragança Paulista**. In: GloboEsporte, 22 de fev. 2021. Disponível em <<https://globoesporte.globo.com/sp/campinas-e-regiao/futebol/times/rb-brasil/noticia/apos-13-anos-rb-brasil-deixa-campinas-e-se-muda-em-definitivo-para-braganca-paulista.ghtml>>. Acesso em 10 de mar. de 2021.

**Nike bate Adidas em valor de patrocínio.** In: MKT Esportivo, disponível em 11 de jan. de 2021 <<https://www.mktesportivo.com/2021/01/nike-bate-adidas-em-valor-de-patrocinios/>>. Acesso em 24 de fev. de 2021.

MARCHAND, A. **NFL Monster TV deals with networks, Amazon will surpass \$100B.** In: New York Post, disponível em 16 de dez. de 2020 <<https://nypost.com/2020/12/16/nfls-monster-tv-deals-with-networks-amazon-will-surpass-100b/>>. Acesso em 02 de fev. de 2021.

NISTAL, C. **Un ejemplo de construcción de marca: el caso Red Bull.** 2014, 58 f. Trabalho (Graduação em Administração) - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Pontificia Comillas, Madrid.

**O público do Bragantino em 2020.** GloboEsporte, 2020. Disponível em <<http://app.globoesporte.globo.com/futebol/publico-no-brasil/time/bragantino/index.html>>. Acesso em 14 de mar. de 2021.

OZANIAN, M. **The Forbes Fab40: Puma Debuts On 2019 List Of The World's Most Valuable Sports Brands.** In: Forbes, disponível em 16 de out. de 2019 <<https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2019/10/16/the-forbes-fab-40-puma-debuts-on-2019-list-of-the-worlds-most-valuable-sports-brands/?sh=229517eed356>>. Acesso em 24 de fev. de 2021.

PALAIIO, R. **Brand Equity: um estudo sobre a marca Apple.** 2011, 129 f. Dissertação (Mestrado em Marketing) - Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra.

**Parceria com empresa rende um momento e Bragantino está bem perto de garantir o título da Série B.** In: Esporte Espetacular, exibido em 03 de nov. de 2019 <<https://globoplay.globo.com/v/8056902/>>. Acesso em 20 de mar. de 2021.

PEREIRA, L. A. M. **Footballmania: uma história social do futebol no Rio de Janeiro (1902-1938).** 1998. 380f. Tese (Doutorado em História) - Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

POZZI, L. F. **A Grande Jogada**: teoria e prática do marketing esportivo. Rio Grande do Sul: Editora Globo, 1998.

PRONI, M. **A metamorfose do futebol**. Campinas: UNICAMP. IE, 2000.

\_\_\_\_\_. **Esporte-espetáculo e futebol-empresa**. 1998. 275 f. Tese (Doutorado em Educação Física) - Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

RAMOS, A. J. **Product Placement**: o que é e como usar. In: Rock Content, disponível em 12 de dez. de 2018 <<https://rockcontent.com/br/blog/product-placement/>>. Acesso em 20 de mar. de 2021.

**Ranking digital dos clubes brasileiros - Jan/2021**. In: IBOPE Repucom, disponível em <<https://www.iboperepucom.com/br/rankings/ranking-digital-dos-clubes-brasileiros-jan-2020/>>. Acesso em 21 de mar. 2021.

RAVAGNANI, A. **Nike tem prejuízo de US\$ 790 Milhões no 4º trimestre fiscal de 2020**. In: Valor Investe, disponível em 06 de jul. de 2020 <<https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2020/06/26/nike-tem-prejuizo-de-us-790-milhoes-no-4o-trimestre-fiscal-de-2020.ghtml>>. Acesso em 24 de fev. de 2021.

**Receita publicitária da Globo recua 8% em 2019**. In: Meio & Mensagem, disponível em 17 de mar. de 2020 <<https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2020/03/17/receita-publicitaria-da-globo-recua-8-em-2019.html>>. Acesso em 12 de mar. de 2021.

**Red Bull**. In: Forbes, disponível em 05 de out. de 2020 <<https://www.forbes.com/companies/red-bull/?sh=4ef5a97461ce>>. Acesso em 07 de mar. de 2021.

**Red Bull Bragantino anuncia novo escudo e anuncia “prontos para o mundo”.**

In: Uol, disponível em 01 de jan. de 2020  
<<https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2020/01/01/red-bull-bragantino-divulga-novo-escudo-e-anuncia-prontos-para-o-mundo.htm>>. Acesso em 17 de mar. de 2021.

**Red Bull investe R\$45 milhões e assume o comando do Bragantino.** In: Época

Negócios, disponível em 26 de mar. de 2019  
<<https://epocanegocios.globo.com/Mercado/noticia/2019/03/epoca-negocios-red-bull-brasil-investe-r-45-milhoes-e-assume-o-comando-do-bragantino.html>>. Acesso em: 10 de mar. de 2021.

**REIS, R. Em expansão no Brasil, Red Bull tem times em 4 países, mas só ga-**

**nha em um.** In: Uol, 26 de mar. de 2019. Disponível em  
<<https://blogdorafaelreis.blogosfera.uol.com.br/2019/03/26/em-expansao-no-brasil-red-bull-tem-times-em-4-paises-mas-so-ganha-em-um/>>. Acesso em 08 de mar. de 2021.

**SANTANA, T. O clube no coração e/ou no bolso.** 2016, 119 f. Dissertação (Mestrado em Lazer) - Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

**SANTOS, J. R. dos. História política do futebol brasileiro.** São Paulo: Brasiliense, 1981.

**SARDINHA, D.; RODRIGUES, F. Bragantino só perde do Flamengo no investi-**

**mento em reforços.** In: GloboEsporte, 11 de fev. de 2020  
<<https://globoesporte.globo.com/sp/vale-do-paraiba-regiao/futebol/times/bragantino/noticia/bragantino-so-perde-do-flamengo-no-investimento-em-reforcos-veja-os-valores.ghtml>>. Acesso em 07 de mar. de 2021.

SILVA, J. **Conheça o primeiro brasileiro a jogar na Europa**. In: Lance!, disponível em 11 de out. de 2016 <<http://blogs.lance.com.br/gol-de-canela-fc/conheca-o-primeiro-brasileiro-jogar-na-europa/>>. Acesso em 21 de maio de 2020.

SIMSON, V.; JENNINGS, A. **Os Senhores dos Anéis: poder, dinheiro e drogas nas Olimpíadas Modernas**. São Paulo: Best Seller, 1992.

SOUZA, A. M. **Esporte Espetáculo: a mercadorização do movimento corporal humano**. 1991, 152 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SWANT, M. **The 2020 World's most valuable brands**. In: Forbes, 27 de jul. de 2020. Disponível em <<https://www.forbes.com/the-worlds-most-valuable-brands/#1f0de0a2119c>>. Acesso em 08 de mar. de 2021.

TIERNEY, P. **O Red Bull Dolomitenmann começou com um sonho - e teria o destino de se tornar o maior pesadelo dos atletas**. In: Red Bull, 29 de ago. de 2019. Disponível em <<https://www.redbull.com/br-pt/red-bull-dolomitenmann-historia>>. Acesso em 08 de mar. de 2021.

TOLEDO, L. H. **Lógicas no futebol: dimensões simbólicas de um esporte nacional**. 2000. 322 f. Tese (Doutorado em Antropologia) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

VÁSQUEZ, R. Identidade de marca, gestão e comportamento. In: **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: Organicom, 2007.

ZITO, F. **Palmeiras e Crefisa anunciam renovação que pode render R\$ 410 milhões até 2021**. In: GloboEsporte, disponível em 23 de jan. de 2019 <<https://globoesporte.globo.com/futebol/times/palmeiras/noticia/palmeiras-e-crefisa-anunciam-renovacao-que-pode-render-r-410-milhoes-ate-2021.ghtml>>. Acesso em 07 de mar. de 2021.